



Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations

Annie Dussuet, Erika Flahault, Dominique Loiseau

► To cite this version:

Annie Dussuet, Erika Flahault, Dominique Loiseau. Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. 2007. halshs-00195111

HAL Id: halshs-00195111

<https://shs.hal.science/halshs-00195111>

Submitted on 9 Dec 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DIIESES
Délégation Interministérielle à l'Innovation,
à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale



PROGRAMME DE RECHERCHE - DEVELOPPEMENT
2006-2007
POUR L'INNOVATION SOCIALE ET LE DEVELOPPEMENT EN ECONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ?
Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les
associations

RAPPORT FINAL

Recherche coordonnée par le GREGUM-ESO UMR 6590

Annie DUSSUET
Erika FLAHAULT
Dominique LOISEAU

Octobre 2007

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
<i>De la question des valeurs...</i>	2
<i>... à la question du travail.....</i>	3
<i>... la gestion des ressources humaines interroge le monde associatif.....</i>	5
<i>Eléments de méthodologie.....</i>	7
1^{ERE} PARTIE - LE RISQUE DE LA PRECARISATION : DES FORMES SALARIALES MARQUEES PAR LE MILITANTISME	12
1- Une continuité entre travail bénévole et travail salarié... ..	13
a) <i>Un continuum biographique entre bénévolat et salariat.....</i>	14
b) <i>Du continuum « pur » au recrutement externe.....</i>	16
2 - La confusion entre travail salarié et travail bénévole.....	18
a) <i>La délicate répartition des rôles : un alignement des bénévoles sur le travail salarié ?</i>	19
b) <i>Quand la forme salariale est précarisée par l'assimilation au bénévolat : des salariés au rabais ?</i>	22
c) <i>Une confusion qui prend une tournure particulière pour les cadres.....</i>	27
2^{EME} PARTIE - LES MOUVEMENTS DE PROFESSIONNALISATION DANS LES ASSOCIATIONS 33	
1- Salarisation ou professionnalisation ?	33
a) <i>Pas d'accord sur les définitions, mais un choix raisonné.....</i>	34
b) <i>Des logiques différentes ou un continuum ?.....</i>	35
c) <i>Tentative de typologie des degrés de professionnalisation.....</i>	38
2- Des modalités de GRH différentes selon qu'on se trouve dans une logique de professionnalisation ou de salarisation ?	40
a) <i>L'articulation entre valeurs associatives et GRH</i>	40
• <i>L'emploi comme partie intégrante du projet associatif.....</i>	41
• <i>L'emploi comme conséquence du développement associatif.....</i>	43
b) <i>La question de la qualification : ambiguïté d'une dimension tantôt mise en avant tantôt occultée.....</i>	47
3- Entre valeurs et contraintes économiques : le rôle ambigu des politiques publiques	51
3^{EME} PARTIE - LA FONCTION EMPLOYEUR : UNE PRISE DE CONSCIENCE RECENTE QUI SE TRADUIT PAR UN RAPPORT PARTICULIER DES SALARIES A L'EMPLOI ET AU TRAVAIL	57
1- Les ruptures récentes pour les salariés	58
a) <i>Les Conseils d'Administration (CA).....</i>	58
b) <i>Une situation particulière du syndicalisme et de la syndicalisation</i>	62
c) <i>Des mobilisations réelles mais difficiles.....</i>	67
2- Des contraintes d'organisation qui pèsent sur les conditions de travail et des modes de GRH qui pèsent sur les conditions d'emploi.	73
a) <i>des motifs d'insatisfaction.....</i>	74
b) <i>Mais ces insatisfactions sont relativisées par un changement de registre</i>	81
c) <i>... qui conduit à un rapport spécifique au travail.....</i>	85
CONCLUSION - UNE PLACE SPECIFIQUE DU TRAVAIL DANS LES ASSOCIATIONS ?	94
Références bibliographiques	97
Annexes	107

Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ?

Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations

Introduction

L'importance économique du tiers-secteur n'est plus aujourd'hui à démontrer. Les organisations qui le composent, participant à la fois du « public » et du « privé » (Hély, 2005; Draperi, Frémeaux, 2006), occupent désormais une place non négligeable parmi les organisations productives. Même si on ne peut les réduire à cette action économique, elles contribuent largement à la production des richesses. Ces organisations affirment pourtant leur différence : la publication en 1980, renouvelée en 1995, de la Charte de l'Economie Sociale leur a permis de formaliser leur originalité. Elles y rappellent leur origine, comment elles sont « nées d'une volonté de solidarité au service de l'homme », et la prééminence de leurs objectifs sociaux sur leurs finalités économiques : « elles privilégient le service rendu par rapport au profit dégagé et intègrent dans la vie économique la dimension sociale ». Leur spécificité pourrait se résumer dans la mise en avant de « l'humain » qu'elles opèrent : répondre globalement aux « besoins de l'être humain », y compris à ses « aspirations, d'ordre moral ou philosophique ». La Charte remarque en particulier que si les organisations de l'économie sociale « recherchent l'amélioration de leur productivité, [si] elles s'adressent aux marchés financiers, recourent aux techniques les plus modernes », « ce n'est pas seulement à

la qualité de leurs résultats économiques que l'on juge leurs succès. Ils se jugent aussi en fonction des formes de solidarité qu'elles concrétisent ».

Dans cet ensemble composite, les associations se distinguent souvent par une origine moins nettement orientée vers l'activité économique. Au point que le recours à l'emploi salarié, indicateur significatif de l'activité économique d'une structure, reste l'apanage d'une minorité d'entre elles : moins de 20% des associations sont employeur (Tchernonog, 2007). Quant à celles qui développent effectivement une activité économique, beaucoup d'entre elles affirment que, au-delà du caractère commun non lucratif, cette activité ne prend sens qu'à travers les « valeurs » qui la sous-tendent : « une vision humaniste entendant mettre l'Homme et tout l'Homme au cœur du champ économique, tout autant que du champ social » (Chopart, Neyret, Rault, 2006).

De la question des valeurs...

Ainsi, ce qui distinguerait ces organisations associatives serait le fait qu'en leur sein l'activité humaine relève de la rationalité en valeur au sens de Max Weber. Dès lors, « le sens de l'activité ne se situe pas dans le résultat, conçu comme étant au-delà d'elle-même, mais dans l'activité ayant comme telle une nature déterminée » (Weber, 1971, p. 56). Dans les autres organisations économiques, et tout particulièrement celles à but lucratif, c'est au contraire la rationalité instrumentale qui l'emporte. Même si ces caractérisations ne portent que sur des idéaux-types, l'activité réelle comportant toujours des dimensions multiples, il semble important de prendre au sérieux les affirmations des associations sur leurs «valeurs» et d'admettre, à titre d'hypothèse, que lorsque les personnes engagées dans une association agissent, c'est d'abord parce qu'elles adhèrent à des valeurs. En quelque sorte, elles « y croient » et jugent leur action satisfaisante dans la mesure où celle-ci se révèle conforme aux valeurs annoncées.

Si l'on adopte la perspective des cités de justice proposée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), les associations pourraient se situer dans le monde domestique, ou dans le monde civique, mais en tout cas pas dans le monde marchand ni industriel. Dans les organisations à but lucratif, où l'activité relève d'emblée de l'instrumental, les acteurs sont au contraire immergés dans ces derniers mondes où leur action n'a de sens que si elle se traduit par un gain personnel, que si elle permet d'atteindre un but satisfaisant. Or, dans les sociétés contemporaines, c'est cette modalité d'action qui constitue l'idéal-type du « travail » et qui, à travers le salariat, donne son plein sens à ce terme. Il s'agit alors d'une activité qui peut être

en soi pénible mais qui trouve sens à l'extérieur d'elle-même, dans son résultat ; elle n'est rationnelle que par rapport à ce but.

... à la question du travail...

Dans cette perspective, il peut paraître difficile de qualifier l'action des personnes agissant dans le cadre associatif comme « travail » : qu'il s'annonce comme bénévolat ou comme militantisme, l'engagement associatif ne semble pas motivé par un objectif extérieur, il apparaît au contraire trouver sa justification dans les modalités mêmes de l'action. En poussant ce raisonnement à sa limite, la question se pose même de savoir s'il peut véritablement y avoir du « travail » dans les associations. A cet égard, le « travail bénévole », non rémunéré, semble constituer un oxymore puisque, s'il s'agit bien de « travail », il devrait réclamer une contrepartie en dehors de l'activité elle-même. On peut aussi remarquer que l'expression « travail militant » est employée plus rarement dans les associations que dans les partis ou les syndicats. L'adjectif « militant » est en effet plutôt associé à l'« action » qui pourrait donc s'entendre au sens fort – à résonance politique – donné à ce terme par Hannah Arendt, et se différencierait ainsi du travail¹ (Arendt, 1961). Pourtant, alors que bénévolat et militantisme ont en commun l'absence de rémunération financière², les deux termes ne sont pas équivalents. Si bénévole et militant donnent tous deux de leur temps et de leur énergie, voire de leur argent, s'ils font également preuve de dévouement et d'altruisme, le bénévole est associé à l'image des « dames patronnesses » et du paternalisme (Prouteau, Wolff, 2003) tandis que le militant est perçu comme inscrivant son activité, même banalement quotidienne, dans une perspective politique d'action sur la société. Certains « militants » tiennent d'ailleurs absolument à se différencier des « bénévoles » sur ce plan. S'il est donc bien difficile, voire impossible, de tracer la ligne de partage entre bénévoles et militants, on peut malgré tout avancer l'hypothèse selon laquelle, la frontière entre militantisme et bénévolat serait constituée par le sens plus « politique », dans la version « militante », ou plus « économique », dans la version « bénévole », donné à l'activité : les militants agiraient de

¹ Dans *La condition de l'homme moderne*, Hannah Arendt distingue : "trois activités humaines fondamentales : le travail, l'oeuvre, l'action". Le travail "est l'activité qui correspond au processus biologique du corps humain, il n'assure pas seulement la survie de l'individu mais celle de l'espèce". L'oeuvre "fournit un monde "artificiel" d'objets qui confèrent une certaine permanence, une durée à la futilité de la vie mortelle". Enfin, l'action constitue "la seule activité qui mette directement en rapport les hommes", "dans la mesure où elle se consacre à fonder et à maintenir des organismes politiques, crée la condition du souvenir, c'est à dire de l'histoire".

² ... même s'ils reçoivent quelque chose eux-mêmes en échange (les rétributions symboliques). Nous laisserons provisoirement de côté cet ordre de rétribution : accomplissement et valorisation de soi, exercice d'une forme de pouvoir, rencontres stimulantes, etc...

façon essentiellement rationnelle en valeur, tandis que les bénévoles rechercheraient aussi un résultat extérieur. L'usage de l'expression « travail bénévole » s'expliquerait alors par cette dimension instrumentale de leur activité.

Encadré 1 : Bénévoles ou militants ?

A partir de quel degré ou modalité d'investissement le bénévole est-il... un militant ? Et dans bien des cas, comment prendre la mesure de la « volonté de transformation sociale » ? Ces questions sont d'autant plus complexes que nous ne traitons pas ici d'organisations directement politiques, et que toutes ne se définissent pas elles-mêmes – loin de là – comme rattachées au mouvement ouvrier au sens historique du terme. Ceci dit, bon nombre d'entre elles ont été créées dans un contexte militant, par des personnes se considérant elles-mêmes comme militantes... Utiliser tel ou tel mot (bénévole, militant) cristallise parfois de vraies oppositions dans les associations.

Sans développer davantage cette question, disons simplement que vouloir à tout prix opposer une forme ancienne d'engagement militant à une forme actuelle d'engagement distancié (Ion, 1997) ne nous semble pas exact. L'adhésion à une association s'est toujours faite à des degrés différents. Sans nier les évolutions, l'opposition militant et bénévole est plus une représentation partisane qu'une rupture observable historiquement. Morales individuelle et collective coexistent - de façon parfois conflictuelle - au sein d'un groupe ou même d'une personne (Brodiez, 2004). De plus, concevoir le bénévolat comme différencié de l'engagement est un raisonnement piégé empêchant d'observer la construction du lien social (Worms, 2005). Il existe des degrés divers d'implication, mais disqualifier le bénévolat et les bénévoles, de la part de militants ou de salariés, peut aussi relever d'une volonté de préserver une qualification, ou un statut personnel lié à l'engagement militant.

En sens inverse, le rejet du terme « militant », notamment par les jeunes, tient aussi à une idéalisation - certes critique de pratiques réelles - de l'engagement militant, quasi héroïsé, donc vu comme une figure très contraignante. Par ailleurs, leur discours est construit contre le « blabla » des partis, des syndicats, des grosses associations, qu'ils opposent au concret, au travail de terrain ; mais en même temps, ils mettent en avant leur désir de s'engager, en fonction de valeurs, rejoignant ainsi l'ethos militant tout en voulant s'affranchir partiellement de ses contraintes (Simonet, 2000).

Parler de bénévolat ou de militantisme, c'est non seulement référer à des pratiques, mais aussi à des représentations, d'où la nécessité d'en clarifier l'usage en ce qui nous concerne.

Ne pouvant éviter dans le cadre de ce rapport les termes employés dans la langue commune, nous utiliserons les termes « militant », ou « militantisme », lorsqu'il sera nécessaire d'insister sur le caractère plutôt politique de l'investissement des uns et des autres au sein de certaines associations, reprenant en cela l'usage privilégié par les acteurs. Mais de façon générale, nous emploierons plutôt les termes « bénévole », ou « bénévolat », malgré tout moins connotés affectivement et politiquement, et qui correspondent sans doute mieux à la diversité des situations rencontrées.

La question de savoir quelle place peut occuper le travail dans les organisations associatives prend d'autant plus d'importance dans la période actuelle que les associations évoluent et qu'elles deviennent de plus en plus des acteurs économiques à part entière. Elles sont alors souvent amenées à utiliser du travail salarié, à côté, et parfois à la place, du « travail » bénévole, à devenir donc des « employeurs ». Que devient alors le « travail » dans ce monde qui lui est *a priori* étranger ? Comment l'orientation de l'organisation par les valeurs et la conception de l'action que cela entraîne se traduit-elle dans l'utilisation du travail ? Dans un contexte général marqué d'une part par le développement significatif de l'emploi associatif, et d'autre part par l'âpreté des relations salariales et une propension à la précarisation, on peut se

demander si ces organisations, qui s'affirment orientées par des valeurs humanistes, développent des pratiques spécifiques pour gérer cette « ressource humaine » que constitue le travail, que sa forme soit bénévole ou salariée.

... la gestion des ressources humaines interroge le monde associatif

Il faut remarquer que parler de « gestion des ressources humaines » dans le milieu associatif ne va pas de soi : considérer les êtres humains comme une ressource, c'est délibérément se situer dans une perspective instrumentale, c'est introduire le langage de l'entreprise et de la « cité industrielle » (Boltanski, Thévenot, 1991) dans des organisations qui, pour la plupart, se perçoivent d'abord comme le lieu d'un engagement « bénévole » ou « militant », mais fondamentalement « désintéressé ». Ce que notaient Sainsaulieu et son équipe au début des années 1980 reste généralement d'actualité, au moins dans les petites associations : « le refus de penser l'organisation comme une réalité importante du fonctionnement participatif de l'association est une constante absolue de ces organisations. [...] l'important c'est le projet. Subventions, cotisations, règles juridiques, organisation matérielle du travail de chacun ne sont que des problèmes subalternes qui doivent suivre l'intention généreuse, l'idée d'action » (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983, p. 86). Mais, parce que les associations ont aussi une fonction économique indéniable, il paraît nécessaire d'évaluer leur activité à partir des mêmes perspectives que celles appliquées couramment aux autres organisations, tout en recherchant une possible spécificité des modes d'utilisation du travail en leur sein.

En cela, nous répondons à la revendication des acteurs associatifs eux-mêmes, tels la CPCA qui précise bien que l'emploi associatif doit « s'analyser en référence au projet. La question du sens de l'action et la question des valeurs portées par l'emploi deviennent premières. [...] Ce rapport au projet rend difficile l'existence d'un modèle unique d'emploi dans les associations ou la mise en évidence d'un management type, compte tenu de la diversité associative. Elle peut aussi être la source d'une revendication pour un engagement militant des salariés, aussi bien du côté des associations que des salariés eux-mêmes. Dans ces deux cas, il convient de rechercher un équilibre des fonctions, basé sur un respect du droit individuel et collectif et sur une gestion responsable concertée et démocratique. Il est donc possible d'affirmer que la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif est spécifique par nature » (CPCA, 2004, pp. 19-20). Or, l'un des éléments essentiels de cette spécificité réside dans la coexistence du travail salarié et du travail bénévole. En conséquence, « la question salariée ne se pose jamais toute seule. L'arrivée de salariés oblige à reconfigurer

toutes les formes de travail présentes, dont l'emploi salarié, et à en reconsidérer les équilibres » (Fonjep, 2003, p. 96). C'est la raison pour laquelle on ne peut envisager de traiter de la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif sans évoquer le travail bénévole à côté du salariat.

Encadré 2 : l'emploi dans les associations

Les derniers chiffres diffusés par le ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, issus de *l'Enquête sur l'état du monde associatif en 2005*, réalisée par Viviane Tchernonog pour le CNRS-Matisse, et diffusée en mai 2007, dressent le tableau suivant :

La France compte aujourd'hui :

- 1,1 million d'associations,
- 15 millions de bénévoles,
- 1,9 million de salariés (à temps plein ou à temps partiel).

Les associations sans salarié sont de loin majoritaires (928 000 soit 84 % des associations). La plupart des associations fonctionnent avec un petit budget puisque 1/5e d'entre elles disposent d'un budget inférieur à 1000 euros annuels. L'emploi salarié ne concerne donc qu'environ 16 % des associations. Parmi celles-ci, 54 % emploient un ou deux salariés, 80 % moins de dix salariés, 96 % moins de cinquante salariés.

Entre les enquêtes de 1999-2000 et de 2006, le nombre des associations a augmenté en moyenne de 4 % par an et le poids économique du secteur associatif dans l'économie nationale a continué à croître de façon soutenue, augmentation qui s'explique en partie par l'augmentation du nombre total des associations.

On peut ajouter que ces 1,9 million de salariés, parmi lesquels 68% de femmes, représentent 1,05 million d'emplois équivalent temps plein (ETP), soit environ

- 6 % de l'emploi salarié
- près de 10 % de l'emploi salarié du secteur privé.

Le contrat de type CDI est moins répandu dans les associations que dans le reste de l'économie : plus du quart des emplois sont des emplois de type CDD (contre 8 % en général) et seulement 53 % sont en CDI (contre 89 %). De plus le secteur associatif compte une proportion élevée d'emplois de statuts divers (stagiaires, vacataires...). Ce dernier type d'emplois est bien sûr très élevé dans les associations d'insertion en raison de la nature même de l'activité de ces associations : si l'on ne prend pas en compte les emplois d'insertion, la part des CDI est beaucoup plus importante puisque ceux-ci représentent alors 65 % des emplois.

42% des associations employeur déclarent recourir à des emplois aidés. Entre 1997 et 2002, 100 000 postes ont été créés avec les emplois jeunes (EJ) dans le monde associatif. Plus récemment, on comptait, fin décembre 2006, 29178 Contrats d'Avenir (CAV) et 68215 Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE). Ce qui porte les associations au rang de premiers employeurs du plan de cohésion sociale avec 39,2 % des effectifs en CAV et 41,9 % des CAE. L'exploitation des fichiers SIRENE, réalisée par Matthieu Hély montre en outre que les contrats aidés représenteraient environ 15 % de l'emploi associatif.

Les secteurs de l'action sociale et de la santé concentrent 49 % du volume de l'emploi salarié dans les associations mais ne représente que 39,4 % du nombre des salariés associatifs. Le secteur de la défense des droits et des causes, dans lequel se classent les associations environnementales et les associations de défense des droits des femmes, ne compte que pour 3,8 % de l'ensemble du volume de l'emploi salarié associatif et 1,7 % du nombre des salariés.

Comparativement à l'ensemble des emplois salariés du secteur privé, les associations comptent de nombreuses professions intermédiaires – respectivement 37 % des emplois des associations contre 28 % des emplois pour le secteur privé. Les professions intermédiaires apparaissent particulièrement nombreuses dans le secteur culturel. Elles comptent en revanche relativement moins d'ouvriers : 12 % des salariés des associations pour 16 % des salariés du secteur privé. La proportion des emplois d'ouvriers dans les associations est encore moins importante si on ne prend pas en compte les associations d'insertion : les ouvriers ne représentent plus alors que 7 % du nombre d'emplois dans les associations.

La part des salariés ayant une formation égale ou supérieure à BAC +2 est élevée puisque ces emplois représentent 39 % du nombre d'emplois dans les associations. Les secteurs de la défense des droits et des causes,

le secteur culturel et celui de la défense des intérêts économiques comptent de nombreux emplois de salariés diplômés.

La proportion des salariés sans diplôme ou avec un niveau limité de formation résulte de l'importance des emplois d'insertion et des emplois d'aide à la personne, nombreux dans le secteur de l'action sociale.

Outre l'emploi salarié et le travail bénévole, les associations bénéficient d'emplois mis à disposition de personnes qui exercent leur activité au sein de l'association, mais dont les salaires relèvent d'autres budgets que celui de l'association. Ce type d'emploi concerne 14 % des associations employeurs. Le volume de l'emploi mis à disposition est au moins de l'ordre de 56 000 en équivalents plein temps, présents pour la plus grande part dans les associations employeurs : celles-ci concentrent 69 % du nombre d'emplois mis à disposition et 75 % du volume de travail mis à disposition. Les associations sans salarié captent 25 % du volume du travail mis à disposition.

Sources :

http://www.associations.gouv.fr/article.php3?id_article=490 ,

http://cpca.asso.fr/docs/Livre_Vert_FINAL.pdf ,

Tchernonog, 2007 ; Synthèse par l'auteure de l'ouvrage avant parution

Hély, 2005.

Nous nous efforcerons donc, dans l'optique proposée par l'axe 2 de l'appel à projets DIIESES 2006, d'envisager comment se modifie, lors du passage d'une organisation productive informelle à une organisation formelle, l'utilisation du travail dans les associations. A travers la description des modalités d'utilisation du travail dans les organisations associatives, nous tenterons de mettre en évidence, le cas échéant, les spécificités de la gestion des ressources humaines. Il s'agira en particulier de voir si l'on peut dégager un « modèle associatif » dans ce domaine, et quelles en sont les implications éventuelles pour le fonctionnement économique global.

Eléments de méthodologie

Dans le cadre forcément limité de ce rapport, nous ne prétendons toutefois pas apporter des réponses définitives à des questions aussi vastes et générales. D'autant moins que les travaux de terrain auxquels nous avons personnellement participé ou dont nous avons pu avoir connaissance de façon plus indirecte font apparaître la diversité des modes de fonctionnement associatifs comme un résultat majeur.

Néanmoins, et en nous appuyant essentiellement sur des études de cas portant sur trois secteurs bien particuliers : les services à domicile, l'environnement et la défense des droits des femmes, nous essaierons de montrer par quels processus, de quelle manière, les valeurs impriment leur trace sur les modes de salarisation ou de professionnalisation³, comment la

³ Nous entendons en effet distinguer ici deux processus, sur lesquels nous reviendrons plus longuement dans la deuxième partie de ce rapport, la *salarisation* et la *professionnalisation*. Le processus de salarisation consiste à salarier une fonction jusque là assumée bénévolement, mais qui recouvre un emploi « classique » qui pourrait

spécificité que constitue la coexistence dans ces organisations de travail bénévole et de travail salarié se traduit dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Notre intention, au début de ce travail, était de capitaliser les recherches antérieures à travers une revue de la littérature. Toutefois, malgré les travaux menés par un certain nombre de chercheurs, et sur lesquels nous nous appuyons, la littérature existante nous est apparue moins riche que nous le pensions au stade initial de cette étude. Nous y avons donc intégré nos propres recherches de terrain, en les complétant plus amplement que prévu, pour correspondre aux objectifs énoncés.

Nous avons ainsi mobilisé des données de plusieurs natures et origines :

- les travaux de nombreux chercheurs sur le thème du travail associatif, mais également sur nos terrains spécifiques et sur d'autres ; ainsi que les réflexions menées par les acteurs associatifs eux-mêmes et les documents qui en sont issus ;
- nos propres recherches sur trois secteurs particuliers (services à domicile et environnement, et en émergence, défense des droits des femmes) ;
- une enquête complémentaire par entretiens sur les salariés associatifs dans différents secteurs (40 entretiens).

Encadré 3 : les associations de services aux personnes

Pour la plupart d'entre elles, les associations de service aux personnes sont nées dans l'immédiat après-guerre tant en milieu urbain que rural : il s'agit alors, pour des militants de la mouvance catholique sociale, de promouvoir les milieux populaires et/ou ruraux à travers l'entraide entre des familles éprouvées par les pénuries matérielles. Les premières salariées de ces associations sont les « travailleuses familiales » embauchées dès la fin des années 1940, dont la mission consiste à suppléer les mères de famille.

Au milieu des années 1960, ces associations étendent leurs activités en direction des personnes âgées ; dans les années 1970, on les retrouve souvent à l'origine d'initiatives diverses, destinées à la prise en charge des enfants, comme les crèches parentales, et qui combinent des ressources bénévoles et salariées. Mais c'est à partir des années 1980 que l'emploi salarié va se développer massivement dans les « services aux personnes » avec la concomitance d'une volonté politique de maintien à domicile des personnes âgées et d'une recherche de « gisements d'emploi » permettant de mettre au travail des chômeurs (qui sont en réalité ici des chômeuses).

De nombreux organismes vont alors se développer dans ce secteur, soit directement issus des associations citées précédemment, soit avec des liens plus indirects, soit encore de façon autonome. Mais leur ancrage commun reste leur statut associatif, jusqu'aux années 2000 tout du moins. Les années récentes ont en effet vu la montée d'une concurrence du secteur lucratif, qui, si elle reste minime en nombre d'heures travaillées, affirme de plus en

tout aussi bien se rencontrer dans le secteur marchand ou le secteur public (comptabilité, gestion de structure, secrétariat accueil, management...). Le processus de professionnalisation est entendu comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles professionnalités ; il « évoque le processus par lequel un métier ordinaire, une "occupation", parvient à obtenir un statut légal de "profession" propre à garantir aux membres de la profession nombre d'avantages dont, notamment, le monopole de l'exercice et le contrôle du droit d'entrée dans la profession » (Loirand, 2003).

plus sa légitimité à travers l'efficacité économique qu'elle revendique. On assiste aussi à une diversification des services proposés : aide scolaire, accompagnement de déplacements, etc...

La comptabilisation des salariés du secteur apparaît difficile du fait du caractère atypique des emplois (temps partiels, emploi en « mandataire », multi-employeurs). Toutefois, la DARES relève pour 2004 sur le territoire national 183 000 salariés dans les organismes prestataires, dont la grande majorité est de statut associatif.

Nous mobilisons ici des résultats issus de nos travaux de ces 10 dernières années et qui portent principalement sur des organisations associatives des départements de Loire-Atlantique et du Maine-et-Loire, mais aussi des entretiens réalisés avec des responsables fédéraux en charge des questions de GRH au niveau national.

Encadré 4 : les associations de nature et d'environnement

Le monde des associations de nature et d'environnement se caractérise par une grande diversité. Cette diversité concerne aussi bien la taille que les missions, les moyens d'action ou les territoires d'intervention des structures associatives.

Les premiers salariés sont arrivés dans ces associations dans les années 1970 avec la mise à disposition des objecteurs de conscience, devenus par la suite permanents. Mais l'emploi salarié ne s'est réellement développé qu'à partir de 1997 avec la mise en place du dispositif « Nouveaux services - Emplois-Jeunes » qui a permis de doubler les effectifs. Ainsi, pour un tiers des structures, l'embauche du premier salarié remonte seulement à 10 ans, alors même que les deux tiers d'entre elles ont plus de 20 ans d'existence.

Une étude réalisée par l'ANACT en 2006, en collaboration avec la Fédération Nationale des associations de nature et d'environnement (France Nature Environnement), forte de 3000 structures adhérentes, dresse le portrait suivant : un peu plus de 10% des associations enquêtées sont employeuses ; 1/3 d'entre elles compte 1 à 3 salariés et 1/4 en compte plus de 9. Ces salariés sont plutôt jeunes (45% ont moins de 30 ans) et très qualifiés (50% disposent d'un diplôme de niveau bac+3 ou au-delà, en rapport avec l'emploi occupé). Une quinzaine d'activités ont été répertoriées, parmi lesquelles les plus significatives sont : l'éducation à l'environnement, l'expertise, la gestion de sites d'intérêt patrimonial, pour les activités du « cœur de métier », et la fonction d'assistant technique associatif pour les postes polyvalents, principalement dans les associations à salarié unique.

Les exemples cités dans ce rapport se fondent principalement sur le cas du réseau des Conservatoires d'Espaces Naturels, regroupés au sein de la fédération Espaces Naturels de France (ENF), elle-même adhérente à FNE. L'ensemble du réseau, spécialisé dans la gestion concertée des sites d'intérêt patrimonial, recense 450 salariés dispersés sur tout le territoire français, dont 12 au sein de la fédération.

Encadré 5: les associations de défense des droits des femmes

La filiation est plus ou moins directe, mais toutes les associations de défense des droits des femmes sont indissociables du Mouvement de libération des femmes de la décennie 1970. Parallèlement à l'analyse théorique de la place des femmes dans la société et la famille, elles ont développé une pratique de soutien aux femmes dans leur réalité quotidienne. Certaines associations ont commencé ces activités dans l'illégalité (contraception, avortement), et/ou sans aucun subventionnement public, avant d'obtenir que ces activités soient légalisées (lois Neuwirth et Veil) et, au moins partiellement, financées par des fonds publics nationaux, régionaux ou locaux.

Cette prise en charge des questions relevant de l'intérêt général a favorisé l'apparition et le développement de postes salariés, souvent sous la forme d'emplois aidés, en particulier pour l'information juridique, l'accueil, l'accompagnement et/ou l'hébergement de femmes en difficulté, mais aussi plus largement pour la sensibilisation aux inégalités sexuelles...

Parmi les associations défendant les droits des femmes, nous avons rencontré plus particulièrement (mais non exclusivement) des membres du Mouvement français pour le planning familial (MFPF), de Solidarités femmes (fédération des associations SOS femmes) et du Centre d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF).

Le choix de trois secteurs aussi différents relève dans un premier temps, et pour les deux premiers, de contingences dues à nos investissements de recherche respectifs, et dans un

second temps d'un choix raisonné. En effet, la confrontation des questions soulevées et de la manière d'y répondre nous a semblé présenter un réel intérêt heuristique. Ces trois secteurs se distinguent nettement par leur degré d'avancement dans le processus de professionnalisation et quant à leur recours au travail salarié ; les deux processus s'y déclinant selon des temporalités décalées et des logiques différentes. Ainsi, le développement de l'emploi est déjà ancien dans les services à domicile tandis que l'environnement forme un secteur employeur très récent. Celui de la défense des droits des femmes occupe quant à lui une position intermédiaire sur ce point. Les questions de la formation, de la gestion des ressources humaines, des mobilités salariées, des représentations syndicales ou des statuts et conditions de travail se posent depuis peu dans le domaine de l'environnement alors qu'elles ont déjà suscité de nombreuses réflexions et adaptations dans celui de la défense des droits des femmes et plus encore dans celui des services aux personnes. Il en est de même pour les questions portées par la coexistence des salariés et des bénévoles. Enfin, il est important de souligner que les logiques qui président à l'apparition des emplois salariés dans les trois secteurs diffèrent notablement. La constitution d'un secteur d'emploi apparaît dans un cas (services aux personnes) comme une fin en soi ; dans les deux autres comme un moyen (qui peut à terme apparaître comme une fin mais ne l'est pas initialement). Les processus de salarisation et de professionnalisation s'en trouvent par conséquent articulés différemment, oscillant de l'imbrication à la déconnexion. Enfin, au-delà du décalage temporel mentionné, les processus de salarisation et de professionnalisation rencontrent des états similaires. Mais si ces états tendent à se retrouver dans chaque secteur, ils ne se déclinent pourtant pas toujours dans le même ordre et l'on ne peut prétendre les ordonner de façon chronologique, tant les situations varient d'un secteur à l'autre, et d'une structure à l'autre au sein d'un même secteur. La perspective comparative devrait ainsi nous permettre de mieux mettre en évidence les processus différenciés à l'œuvre dans chacun de ces secteurs.

Les données sur lesquelles nous nous appuyons en complément proviennent d'entretiens menés en 2007 auprès de 40 salariés d'associations diverses par la taille, le secteur d'activité, l'ancienneté. Ces salariés, hommes et femmes, ont été interrogés à partir d'un guide d'entretien construit en quatre parties. Une première partie abordait leur parcours professionnel jusqu'au poste occupé dans le monde associatif au moment de l'entretien, incluant les modalités de recrutement dans l'association et le contenu du travail (description d'une journée type). La deuxième partie s'intéressait à leur perception du travail et du salaire en les interrogeant sur les éventuels changements induits par le fait de travailler dans le

secteur associatif, leurs motifs de satisfaction et d'insatisfaction au travail, ainsi que sur leur rémunération et leurs perspectives professionnelles. Une troisième partie portait sur les comparaisons établies avec leurs proches, et le talon sociologique constituait la dernière partie.

Le présent rapport est construit en trois parties. Dans une première partie nous nous attacherons à montrer la spécificité du monde associatif en matière de travail et d'emploi, notamment par la coexistence d'un travail salarié et d'un travail bénévole ; nous verrons en quoi cette spécificité peut représenter un risque de précarisation.

La deuxième partie sera consacrée à l'analyse des processus de professionnalisation, à la distinction délicate entre salarisation et professionnalisation et à l'impact ambivalent des politiques publiques sur le développement de l'emploi salarié et de la professionnalisation dans le monde associatif.

Enfin, dans une dernière partie, nous nous intéresserons plus précisément au rapport au travail et à l'emploi des salariés associatifs. Pour cela, nous reviendrons sur les évolutions de la fonction employeur dans les organisations associatives, sur les difficultés qu'elle rencontre et sur le regard qu'elle suscite chez les salariés, afin de mettre en évidence ses implications dans la conception du travail.

1^{ère} partie - Le risque de la précarisation : des formes salariales marquées par le militantisme

La première originalité des associations en termes d'utilisation des ressources humaines est donc le fait que travail salarié et travail bénévole s'y côtoient, et l'on peut s'interroger sur les conséquences de ce rapprochement. N'y a-t-il pas là un risque de précarisation du travail salarié, dans un mouvement d'assimilation à un travail effectué gratuitement ? Le travail des salariés n'y est-il pas « dévalorisé », au sens le plus fort du terme, c'est-à-dire à la fois plus mal considéré et moins bien rétribué du fait de la comparaison avec l'activité déployée par les bénévoles ?

Ces questions traversent le milieu associatif lui-même. Les participants aux ateliers 2004 de la CPCA sur l'emploi associatif « ont souligné que les associations étaient certes des employeurs comme les autres soumis au droit du travail, mais ils ont surtout insisté sur les différences par rapport aux autres employeurs :

- Dans une association, il n'y a pas de relation frontale entre l'employeur et le salarié du fait du triptyque entre l'employeur (garant d'un projet) / le salarié / l'utilisateur (fin en soi du projet).
- L'employeur associatif dispose de plus de temps qu'une entreprise pour gérer les conflits.
- L'employeur associatif serait soumis à des obligations éthiques particulières en raison de l'exigence de fonctionnement démocratique, des valeurs d'humanisme, et les rapports sociaux au sein des structures de l'économie sociale se devraient d'être différents. D'où l'obligation énoncée de respecter le salarié, notamment en termes de rémunération, de formation, d'écoute.
- Néanmoins, des représentations parfois divergentes peuvent être source d'incompréhension entre les employeurs associatifs selon lesquels le salarié associatif doit être plus disponible et mêler militantisme et professionnalisme (une image à ne pas idéaliser) et les salariés pour qui travailler dans une association peut signifier plus de souplesse et moins de hiérarchie » (CPCA, 2004, pp. 33-34).

Pourtant, et quelles que soient leurs spécificités, il faut souligner que les associations s'insèrent dans une économie de marché qui leur impose ses propres références. Dans cette logique, le travail ne vaut que par son produit échangeable et pas par le projet qui l'anime. On peut remarquer aussi que les associations interviennent essentiellement dans le secteur des services où les mesures de productivité sont particulièrement délicates (Gadrey, 1996). On comprend bien que si, d'une part, la valeur du travail effectué est difficile à quantifier par son résultat et si, d'autre part, coexiste une autre forme de travail comparable, mais gratuite celle-là, le risque est grand d'une dévalorisation du travail associatif, bénévole ou salarié, et par là d'une précarisation des formes d'emploi dans le secteur.

Dans cette partie, nous nous efforcerons à la fois de pointer les risques générés par la coexistence de ces deux formes de travail à travers une hybridation que l'on peut interpréter comme contamination de l'une par l'autre, mais aussi de souligner les limites que rencontre ce processus dans certaines organisations du fait de la vigilance d'acteurs bénévoles⁴ attachés à maintenir un fonctionnement conforme aux « valeurs » de l'organisation.

Il nous faut aussi, avant d'aller plus loin, répéter combien tant nos observations propres que les résultats d'autres chercheurs sur lesquels nous nous appuyons font apparaître une extrême diversité des situations. Selon les associations, les temporalités et les pratiques diffèrent dans l'apparition des emplois salariés, même si, comme le souligne la CPCA, « globalement, un consensus s'est dégagé pour affirmer que les associations ne sont pas faites pour créer de l'emploi, à l'exception toutefois de celles dont c'est l'objet social. L'emploi n'est créé que pour contribuer à la réalisation et au développement du projet associatif » (CPCA 2004, p. 24).

1- Une continuité entre travail bénévole et travail salarié...

Historiquement, le milieu associatif est d'abord le lieu de l'engagement bénévole. Ce n'est, le plus souvent, qu'après un certain temps d'existence, de formalisation, voire d'institutionnalisation des organisations, que le salariat y fait son apparition, sans pour autant faire disparaître la présence bénévole. Celle-ci persiste toujours, ne serait-ce qu'au sein des instances dirigeantes, par définition bénévoles ; du moins sur le plan de l'orientation politique car, parallèlement, des directions salariées ont été mises en place dans un certain nombre d'associations.

⁴ ... que l'on pourrait ici qualifier de « militants », selon la distinction proposée ci-dessus, si l'on n'avait crainte de trahir les usages de ces acteurs eux-mêmes.

Il faut souligner que l'activité des bénévoles au sein des associations constitue bien du « travail » au sens défini par E. Archambault d'une activité « qui pourrait être alternativement accomplie par un professionnel rémunéré » (Archambault, 2006).

Ainsi dans les associations d'aide à domicile créées dans les années 50, les bénévoles organisent le planning de travail des intervenantes salariées, elles encaissent les quotes-parts qui restent à la charge des familles bénéficiaires. Elles assurent aussi, dans les premiers temps, la formation des intervenantes, en les accueillant dans leur propre foyer. Toutes activités qui, dans les structures du même secteur, sont aujourd'hui assurées par des salariées.

Toutefois, dans beaucoup d'associations, ce travail bénévole coexiste avec du travail salarié et l'on peut se demander quels sont les rapports entretenus entre ces deux formes de travail. L'existence d'un *continuum* biographique a été maintes fois souligné (Demoustier, Ramisse, 2000 ; Hély, 2005 ; Chopart, Neyret, Rault, 2006) : les salariés associatifs sont aussi, dans d'autres temps ou dans d'autres lieux, bénévoles dans des associations. Mais il s'agit parfois parallèlement d'une confusion entre bénévolat et salariat, une forme de travail empruntant des caractères typiques à l'autre.

a) Un *continuum* biographique entre bénévolat et salariat

Quels que soient le secteur observé et le ratio salariés/bénévoles, la constante de la coexistence du bénévolat et du salariat est une spécificité irréductible du travail associatif. Cette coexistence s'accompagne très généralement de passages d'un statut à l'autre, d'une forme d'activité à l'autre, qui peut prendre plusieurs figures ; que les anciens bénévoles deviennent les nouveaux salariés ou que les nouveaux salariés soient conduits – parfois contraints – à s'engager au-delà de leur contrat de travail dans le projet associatif.

On observe ainsi des situations où la salarisation est marquée par le militantisme. Au moment d'embaucher des salariés, les structures raisonnent plus en termes de « permanents », ou de « professionnels », que de salariés proprement dits. La démarche est alors en quelque sorte de parvenir à stabiliser et à fidéliser des acteurs déjà engagés dans le projet associatif en leur offrant le minimum de conditions matérielles nécessaires pour cela. Les structures privilégient dans ce cas l'adhésion au projet comme critère d'embauche, le rapport de subordination induit par le contrat salarial restant au second plan.

La continuité allant du bénévolat au salariat se manifeste alors dans la biographie des personnes ; les salariés sont plutôt d'anciens bénévoles, qui restent « militants » au-delà de leur statut salarié. Dans bien des organisations, les mêmes personnes, souvent à l'origine des associations, et donc dans un premier temps investies de façon militante, se sont trouvées être aussi les premiers salariés embauchés. Cette continuité biographique n'a pu manquer d'avoir des effets sur la conception de la place et du rôle des salariés : adhérant alors forcément aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, et plus ou moins prêts à effectuer des tâches supplémentaires, à titre militant.

Dans les associations d'aide à domicile, les salariées des années 1950, les « travailleuses familiales », étaient à la fois et dans le même temps salariées et le plus souvent aussi militantes de l'association, sans être toutefois engagées dans la gestion quotidienne de la structure, assurée par les bénévoles.

Dans le réseau des Conservatoires Régionaux d'Espaces Naturels, les salariés de la première heure sont d'abord les bénévoles des structures, quel que soit le poste à pourvoir : gestion de site d'intérêt patrimonial, comptabilité ou direction de l'association.

Mais au-delà de la préférence accordée lors de l'embauche, cette continuité biographique se traduit par des particularités dans les formes salariales mêmes, en termes de salaire notamment. Ainsi, les analyses menées par Matthieu Hély sur les niveaux de salaire chez les salariés en emploi jeune montrent que « si le travailleur associatif consent à une moindre rémunération en raison des contreparties morales et symboliques dont il est crédité, l'expérience d'un bénévolat antérieur dans la même organisation accroît de façon significative le différentiel de salaire qui l'oppose aux salariés du secteur à but lucratif » (Hély 2007, p. 10). Autrement dit, avoir été bénévole dans la structure avant d'y être salarié apparaît comme un facteur aggravant, entraînant une diminution significative du salaire, comme nous le développerons plus loin.

Ce *continuum* biographique peut donner lieu à des situations relativement claires où les fonctions salariées et les fonctions bénévoles d'une même personne trouvent à se définir sans chevauchement, quand on peut distinguer par exemple des tâches administratives de celles en lien direct avec l'objet de l'association, les salariés n'intervenant qu'en appui d'un travail bénévole qui reste central.

C'est par exemple le cas lorsque le comptable salarié d'une association naturaliste revient dans l'association en tant que bénévole pour procéder à des inventaires d'espèces naturelles.

Mais dans bien des cas, le *continuum* est plutôt source de confusions, les activités salariées et bénévoles ne se distinguant pas si aisément. Et par ailleurs, cette représentation en termes de *continuum* s'avère, selon Matthieu Hély, « de moins en moins capable de rendre intelligibles les formes composites de cohabitation des bénévoles et des salariés à l'intérieur d'une même entreprise associative. En effet, les « zones grises » (pour reprendre les termes mêmes d'un séminaire organisé par une organisation représentant les intérêts du monde associatif) se multiplient et les éléments caractéristiques du bénévolat et du salariat s'interpénètrent jusqu'à perdre leur caractère singulier et fondamentalement irréductible » (2005, p. 87). On pourrait ainsi plutôt parler d'hybridation pour caractériser ce travail dont les ressorts se trouvent à la fois du côté de l'engagement et du côté du rapport salarial.

Mais ce mode d'hybridation entre travail bénévole et travail salarié à travers une même personne semble caractériser plutôt les premiers pas de la salarisation des fonctions associatives : ainsi que le relèvent Chauveau, Demoustiers et Rousselière, il s'agit alors de « dépersonnaliser » le travail réalisé (2002, p. 21). Dans un deuxième temps, une fois cette formalisation effectuée et les postes créés, les organisations tendent à se tourner vers des recrutements en externe.

Il faut toutefois noter, pour une prise en compte de toute la complexité des phénomènes, que le passage à un recrutement externe n'est pas nécessairement associé à l'élaboration d'une politique raisonnée – et écrite – de gestion des ressources humaines. Sur les terrains que nous avons observés, les deux processus semblent être liés dans la mesure où l'existence d'un document écrit détaillant la politique de GRH de la structure est plutôt rare et presque toujours liée à un mode de recrutement formalisé et ouvert sur l'extérieur. En revanche, l'exemple Québécois des centres communautaires de loisirs présente une autre configuration : un recrutement informel et principalement à l'interne n'empêche pas l'existence assez systématique de documents écrits énonçant la politique de GRH de l'organisation (Bellemare et al., 2006, p. 109).

b) Du *continuum* « pur » au recrutement externe

Pour autant, même quand les salariés sont recrutés à l'extérieur, hors du vivier des bénévoles ou des militants, l'adhésion aux objectifs et valeurs de l'association, et l'engagement pour les

réaliser sont encore des impératifs. Comme le note la CPCA dont les membres insistent sur « la nécessité absolue pour le salarié d'adhérer au projet, et surtout d'être irréprochable dans sa relation à l'utilisateur » (CPCA, 2004, p. 35).

Une telle obligation est effectivement perceptible, par exemple dans une association du MFPF où les salariées étaient jusqu'en 2002 recrutées « à l'affectif et selon des accointances idéologiques ». Les salariées y avaient donc d'abord été militantes. La plupart de celles qui sont en poste en 2007 ont été recrutées à l'externe, par annonces *via* l'ANPE ou les ASH (Actualités sociales hebdomadaires). Or, ce recrutement par annonces pose le problème des valeurs. L'association a donc pris l'habitude de tester l'adhésion aux valeurs fondamentales qui sont les siennes lorsqu'elle reçoit les candidates en entretien d'embauche, considérant qu'elle ne peut recruter, par exemple, une personne qui serait opposée à l'avortement. Elle ne peut toutefois pas exiger de leur part un militantisme.

Autre exemple, révélateur des difficultés à passer du recrutement interne au recrutement externe : la première Déléguée nationale de SOS femmes (ancienne appellation pour « présidente ») était avant tout une militante, au positionnement politique marqué, mais qui n'était pas à son aise pour gérer une association alors en plein développement. L'association a vécu une très forte crise en 2000/2001, se terminant par le licenciement de la Déléguée. La seconde Déléguée est issue d'un recrutement externe mais provient toujours d'un vivier militant, élargi cette fois à l'action humanitaire (elle travaillait avant dans une ONG en Afrique), mais ce n'est toujours pas une gestionnaire, d'où de nouveaux problèmes, un nouveau licenciement, cette fois sans remous. De nouveaux statuts ont alors institué une présidence et transformé le poste de Déléguée en un poste de « directrice générale ». Il y a eu appel à candidature, mais cette première directrice a été recrutée, de fait, à l'interne : elle était auparavant adjointe de la seconde déléguée nationale.

Les questions liées à ce passage au recrutement externe sont perceptibles aussi dans le secteur des associations de nature et d'environnement à travers l'histoire de l'embauche des premiers salariés. De fait, dans le réseau des CREN, le passage d'un recrutement en interne, au sein du vivier des bénévoles « naturellement » enclins à un engagement fort sur les valeurs et projets de la structure, à un

recrutement externe fondé sur une compétence professionnelle sanctionnée par un diplôme est encore très récent dans la plupart des structures.

Ces différents exemples marquent bien l'opposition entre la reconnaissance du rapport de subordination qui fonde le droit du travail salarié, et la valorisation de la personne, spécifique au milieu associatif, qui impose adhésion, engagement et une relative égalité entre membres. D'un côté, le cadre est celui d'un échange qui, pour être juste, suppose l'équilibre entre droits et devoirs des deux parties : les salariés doivent limiter leur investissement pour éviter que la subordination s'étende au hors-travail ; de l'autre, l'égalité est première : les bénévoles ou militants peuvent donc s'engager totalement dans une activité qui leur apporte en elle-même la valorisation recherchée.

Et là encore, la diversité prévaut. Dan Ferrand-Bechmann la résume de façon intéressante, en évoquant deux espaces développant des modes de relation entre salariés et bénévoles très différents. D'une part des organisations fonctionnant sur un principe de « libre circulation », sans réelle différence entre les mondes salarié et bénévole. Dans ce cas les structures ont un projet commun militant fort et structurant ; un accord informel définissant droits et devoirs de chacun. D'autre part des structures dans lesquelles des frontières étanches peuvent être dressées soit par des bénévoles voulant maintenir une distance par rapport aux salariés qui ne « peuvent pas être engagés », soit par des salariés considérant que les bénévoles sont trop engagés pour être efficaces. Dans ce second cas de figure, les postures diffèrent, mais tous sont alors arc-boutés sur leur position dans la crainte de perdre leur emploi, leur statut, ou leur « monopole ». L'homogénéité de chaque groupe renforçant les frontières ainsi érigées (Ferrand-Bechmann, 2007). Quand le recrutement des salariés s'effectue à l'externe, cette question du cadre dans lequel se situent les activités devient plus difficile à éluder.

2 - La confusion entre travail salarié et travail bénévole

Les représentations courantes du bénévolat et du fonctionnement associatif s'accommodent mal des images suivantes : des bénéficiaires se plaignant de bénévoles, des bénévoles subissant une sélection à l'entrée dans l'association, des bénévoles radiés de leur association, des conflits portés devant les tribunaux par des salariés d'association... Ce ne sont pourtant là que des exemples de situations vécues et qui ne semblent pas si exceptionnelles. Elles étonnent dans la mesure où, dans chacun des cas évoqués, l'attitude des protagonistes apparaît en contradiction avec les logiques d'action attendues de leur part. Mais ces incertitudes sur le

cadre de l'action sont sans doute le résultat de la coexistence du bénévolat et du salariat dans les associations.

Dans la période récente, Matthieu Hély observe que « le bénévolat s'affirme de plus en plus comme un « travail » (au sens de l'emploi salarié) et le salariat, notamment dans le cadre de certaines politiques d'emploi aidé, comme une « activité » (c'est-à-dire un engagement volontaire hors du cadre formel de la relation d'emploi) » (2005, p. 88). On assisterait ainsi à une évolution en sens contraire de la position respective des bénévoles et des salariés dans les associations, « professionnalisant » les bénévoles dans le même temps que le travail effectué par les salariés apparaîtrait de plus en plus sous la catégorie de « l'action ».

La continuité observée entre bénévolat et salariat, quelle que soit la forme qu'elle prenne, est donc aussi porteuse de confusion. Malgré la diversité des configurations, la répartition des tâches et des rôles respectifs entre bénévoles et salariés dans les organisations oblige les premiers à un alignement sur le mode salarié, tandis que la confusion entre ces deux positions semble entraîner les seconds vers la précarisation de leur statut.

a) La délicate répartition des rôles : un alignement des bénévoles sur le travail salarié ?

Plusieurs modèles d'articulation entre bénévolat et salariat sont identifiés par Guy Neyret :

- « Soit un bénévolat *d'administration et de gestion*⁵ face à une direction, un encadrement, et un personnel salariés ;
- Soit un bénévolat *d'animation et d'encadrement* de salariés exerçant une fonction d'exécution (modèle que l'on trouvait notamment dans le travail à domicile) ;
- Soit à l'inverse un bénévolat *d'exécution* encadré par des salariés permanents (modèle par exemple de grandes associations caritatives)
- Il importe aussi de ne pas occulter cette forme de bénévolat propre des salariés eux-mêmes, de leur engagement militant, de leur « surtravail », parfois extrême » (Neyret, 2006, pp. 36-37).

Mais les rôles des bénévoles ne sont pas toujours formellement construits et identifiés. Ils ont toutefois davantage de chances de l'être si le bénévole est en contact étroit et régulier avec les bénéficiaires de l'activité, et/ou avec les salariés. Dans ce cas, il y a essai de définition de

⁵ Souligné par l'auteur

la place du bénévole dans la matrice sociale, notamment en le situant comme complémentaire et non concurrent dans la division du travail au sein de l'association. En même temps, « l'étrangeté » du bénévole, inscrit dans ce monde du travail sans en être vraiment, fait désordre, d'où le développement par les associations de procédures inspirées du monde du travail (recrutement, formation, définition de profils de poste...). Ce qui revient non pas vraiment à professionnaliser le bénévolat, mais à l'institutionnaliser, tout en lui conservant un statut paradoxal de « travailleur non institutionnel ».

La coexistence s'accompagne donc souvent de ce qu'on pourrait assimiler à une « contamination » d'un statut par l'autre, un brouillage des frontières qui fait que l'on en vient à attendre des compétences toujours plus fines et spécifiques, « professionnelles », de la part des bénévoles. Une exigence importante est alors celle de la formation, qui peut prendre des formes diverses, suivant la place assignée aux bénévoles.

Lors d'une récente table ronde des associations de protection de la nature et de l'environnement⁶, la question de la formation des bénévoles a été précisément évoquée. Les participants ont convenu que cette formation devait porter sur le « bénévolat d'expression », et non pas sur la comptabilité et les questions administratives, perçues comme étant du ressort des salariés. Ces derniers eux-mêmes considèrent que les bénévoles doivent garder un rôle spécifique, différent du leur, de réflexion, de contestation et de proposition ; la liberté de parole serait portée par les bénévoles, et il est considéré comme important de leur permettre de jouer ce rôle.

Dans une grande association de services à domicile où les bénévoles sont encore aujourd'hui très présents, on retrouve cette même attention apportée à la formation de bénévoles. Mais ceux-ci, ayant un rôle opérationnel, devront dans cette perspective être initiés aux différentes dimensions de la gestion des organisations, ce qui les apparente encore plus à des « professionnels ».

Il faut enfin signaler une autre manifestation du brouillage des frontières à travers certains conflits avec des bénévoles ou des volontaires qui parviennent jusqu'aux prud'hommes, alors même qu'on ne se situe pas *a priori* dans le domaine de compétence de cette instance spécialisée dans le règlement des conflits de travail. Il s'agit alors souvent de bénévoles demandant une qualification du contrat de travail, ou posant la question de leur retraite, cette

⁶ Assises régionales des associations de protection de la nature et de l'environnement organisées par Uminate, le 25 janvier 2007, Hôtel de Région Midi-Pyrénées, à Toulouse.

dernière préoccupation étant notamment le cas de militantes « femmes au foyer » encadrantes bénévoles dans le secteur de l'aide à domicile.

Plusieurs associations constatent également l'apparition d'un nouveau type de bénévoles, à la recherche d'un statut social proche de celui impliqué par le salariat, qui demandent, par exemple, des dédommagements financiers (en particulier pour les déplacements), alors même que les salariés côtoyés dans la même structure n'en bénéficient pas toujours. Situation qui s'expliquerait, selon les acteurs, par le changement récent intervenu dans le profil des bénévoles. « Le « bénévolat d'antan » s'appuyait beaucoup sur des personnes aux ressources suffisantes pour vivre, leur laissant le temps d'assumer des responsabilités. Il en résultait un don de temps et de compétences. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Aussi, souvent apparaît un sentiment d'instrumentalisation des bénévoles, provoquant malaise ou recherche de contreparties » (CPCA, 2004, p. 24).

Dans ces processus de rapprochement avec la condition des salariés, le risque, pour les bénévoles – et par conséquent pour les associations – est de disparaître en tant que tels s'ils ne parviennent pas à trouver leur place dans des organisations qui se formalisent, se salarient et se professionnalisent pour répondre aux besoins du projet, mais également aux exigences des financeurs et/ou des bénéficiaires.

Les difficultés inhérentes à cette situation sont perçues par les associations de défense de l'environnement, comme l'indiquent les propos d'un administrateur FNE au colloque FNE 2001 : « la professionnalisation croissante, synonyme de compétence et d'excellence ne doit pas remettre en cause le développement du bénévolat. C'est un risque réel qui se rencontre parfois dans des associations devenues presque des « technostructures » ». Par ailleurs, dans l'environnement, comme de façon plus générale, l'engagement s'avère de plus en plus ponctuel, ce qui pose de façon différente la question de la place des professionnels, désormais davantage porteurs de la mémoire et de la pérennité de l'association, à condition qu'il s'agisse d'emplois en CDI ou du moins d'un statut professionnel relativement stable. Mais quand la compétence passe du côté des salariés, les Conseils scientifiques et d'administration (surtout ces derniers) risquent de devenir de simples chambres d'enregistrement des décisions préparées par les salariés, et de perdre ainsi leur raison d'être.

Dans la plupart des associations de service à domicile, ce scénario semble d'ores et déjà d'actualité : les bénévoles ont disparu des fonctions opérationnelles et il semble de plus en plus difficile pour eux, étant donné la complexité des éléments à gérer (diversité des modalités d'élaboration des dossiers de prise en charge, de statut du personnel d'intervention, plannings de plus en plus éclatés, déplacements,...), de maintenir plus qu'une présence de simple soutien au sein des organes dirigeants. Seule une grande fédération parvient, jusqu'à aujourd'hui, à les maintenir dans ces deux type de positions.

Ainsi, et de façon quelque peu paradoxale, lorsque le salariat ne passe plus par le bénévolat, leur coexistence induit de nouvelles attentes, non seulement du côté des salariés, mais aussi du côté des bénévoles. Quelle peut être alors la place respective des salariés et des bénévoles dans les associations ? Cette question de la division du travail entre salariés et bénévoles fait encore débat dans beaucoup d'organisations rencontrées.

b) Quand la forme salariale est précarisée par l'assimilation au bénévolat : des salariés au rabais ?

Parallèlement, on peut observer que les salariés sont sollicités pour un engagement allant au-delà de leurs fonctions contractualisées. Les représentants du secteur participant au séminaire de 2004 de la CPCA sur l'emploi associatif manifestent des degrés variés de compréhension des enjeux dans ce domaine : « Une forme de nostalgie émane chez certains participants, pour qui le mouvement de professionnalisation et la multiplication des conventions collectives feraient que le salarié militant n'existerait plus. Tandis qu'un autre participant rappelle qu'il existe une revendication de salariat associatif non militant, certains salariés associatifs n'ayant pas envie de faire du militantisme » (CPCA, 2004, p. 35).

Lorsque les tâches effectuées sous l'un et l'autre statut sont proches ou mal délimitées, la confusion entre travail bénévole et travail salarié s'installe et les employeurs, eux-mêmes bénévoles souvent très investis dans la vie de la structure, peinent à reconnaître la possibilité d'un engagement limité des salariés associatifs.

Cela s'exprime clairement dans les propos d'un administrateur de la principale fédération des associations de nature et d'environnement (FNE) qui évoque avec inquiétude le passage « du stade du personnel de la cause poursuivie par chaque association à la cause du personnel ».

En un mot, les salariés seraient bien là d'abord pour servir une cause, y compris au-delà de leur contrat de travail, et non pour se préoccuper de leurs droits en tant que salariés. Cette conception remet aussi en cause la notion même de bénévolat, car on peut penser que si certains salariés font du bénévolat, d'autres n'ont pas fait ce choix. Mais le fait que cela constitue, justement, un choix demeure difficile à admettre pour une partie des bénévoles.

Dans une association du MFPPF, si les mentalités ont évolué chez la plupart des bénévoles, il a été difficile de faire comprendre à certains que les salariés devaient avoir un temps de travail défini et des défraiements pour les déplacements. De même, pour les journées de formation internes destinées aux salariées et bénévoles, certains bénévoles aimeraient encore que les salariées viennent sur leur « temps bénévole ».

Les dirigeants associatifs bénévoles s'indignent alors parfois de l'absence des salariés lors de campagnes revendicatives menées par l'association, l'exemple le plus simple étant celui de la non présence des salariés à une manifestation.

Dans une association de défense des droits des femmes la réponse des salariés à une remarque en ce sens des bénévoles a consisté en la demande d'être payés en heures supplémentaires pour participer à la manifestation en question.

Sur le terrain des services aux personnes, la demande, implicite ou explicite, faite aux salariées de s'engager sur des valeurs, a présenté parfois une configuration extrême, comme on a pu l'observer dans le cas des crèches « sauvages » de la décennie 1970. Au nom des valeurs partagées, d'un même objectif, d'une même volonté de transformation de rapports sociaux, certains militants salariés ont pu accepter des rémunérations très faibles, inférieures au SMIC. Le rapport salarial se trouve alors vidé de sa substance, avec l'adhésion totale de la personne concernée, en dehors de tout cadre légal et donc du droit du travail. Les sommes perçues s'apparentent alors davantage à une « indemnité » qu'à un salaire et l'on peut se demander si le travail reste alors véritablement « salarié ».

Au-delà de la caractéristique d'une époque et d'un fonctionnement militant, on peut s'interroger sur la part de « politique de l'autruche » pour les « bénévoles-employeurs », par ailleurs eux-mêmes fortement investis concrètement dans le fonctionnement quotidien.

Le brouillage des frontières entre bénévolat et salariat ainsi opéré semble bien se traduire la plupart du temps par une dégradation du rapport salarial, au nom des valeurs de l'association :

il est porteur d'une certaine acceptation, de la part des salariés, de conditions de travail qui ne sont plus/pas acceptées dans d'autres circonstances où l'engagement ne prime plus. Et l'on peut se demander si ce brouillage n'est pas d'autant plus facile que les salariés sont souvent dans les associations des femmes (70% des salariés associatifs), ainsi mises en demeure d'accepter, grâce à la référence aux valeurs, des conditions de travail ou d'emploi atypiques dans le cadre salarial. Les valeurs d'altruisme, de solidarité, la notion de don, portées par les bénévoles associatifs entreraient alors en résonance avec le facteur sexe pour construire une norme d'emploi sexuée spécifique dérogeant aux conditions communes.

Ces confusions se traduisent d'abord au niveau des rémunérations. On doit rappeler que la hiérarchie des salaires est « écrasée » dans le monde associatif, un « écrasement » qui pénalise particulièrement les plus diplômés, moins payés qu'ils ne le seraient dans le secteur marchand. Là encore, on peut se demander dans quelle mesure cette caractéristique n'est pas liée à la présence importante des femmes dans ce milieu. Mais il est difficile de savoir dans quel sens se déclinerait la relation : y aurait-il davantage de femmes car les hommes diplômés n'accepteraient pas de si bas salaires, les femmes se montrant plus enclines à adhérer aux valeurs d'engagement et à accepter un salaire moindre en contrepartie d'un travail intéressant (Baudelot, Gollac, 2003) ; ou au contraire les salaires seraient-ils aussi bas en raison de la combinaison d'un salariat féminin et d'un milieu de l'économie sociale qui se situent de fait dans les secteurs d'activité les plus souvent dérogeant au droit du travail. Le jeu sur les valeurs est de toute façon prégnant.

C'est encore la même logique de confusion qui semble prévaloir lorsqu'on constate que les salariés associatifs hésitent à se syndiquer, et ce, paradoxalement, d'autant plus qu'ils ont d'abord été militants ou bénévoles de la structure. Comme si cet état de salarisation marqué par le militantisme interdisait, de ce fait, de porter les désaccords en dehors du cercle « de famille » de la structure elle-même.

Paradoxe apparent, l'influence négative du bénévolat sur le salariat se construit donc au nom des valeurs associatives. Les acteurs eux-mêmes ont pris conscience de ces risques de dérive si l'on en croit les propos consignés dans le compte-rendu du séminaire interne de la CPCA de 2004 : « Chacun doit pouvoir occuper pleinement son rôle dans le respect des règles, notamment celles du code du travail. Dans ce cadre, le projet associatif peut être un outil pour un engagement de salariés, dans la mesure où il est librement consenti. Il existe dans de nombreux cas un enrichissement de la relation contractuelle entre l'association et ses salariés,

qui ne doit pas néanmoins devenir l'instrument d'une subordination renforcée de ceux-ci » (CPCA, 2004).

Mais les associations sont, à cet égard traversées par des logiques contradictoires. Il faut noter en particulier comment l'attention portée à la qualité du service délivré par l'association, à travers la notion de réponse aux besoins des usagers entraîne l'établissement de compromis pas toujours favorables aux salariés.

Ainsi, historiquement, les associations ont été à l'origine d'un certain nombre d'innovations, telles la création de nouveaux services et de nouvelles modalités de fournitures de ces services. Or, ce type d'innovation passe le plus souvent par un mixage des ressources utilisées ou des acteurs mobilisés (Dussuet, Loiseau, 2007), outrepassant par exemple les limites admises entre bénévoles et professionnels de façon à permettre un meilleur ajustement du service aux besoins des utilisateurs. Les salariés sont alors occupés aux mêmes activités que celles réalisées par les bénévoles et l'on peut s'interroger sur les conséquences, pour les salariés de cette situation où leur travail est ramené au même niveau que celui de bénévoles, *a priori* non qualifiés :

Dans les crèches parentales associatives, on peut repérer un modèle de service dans lequel le producteur et l'utilisateur sont partiellement confondus : les parents usagers sont en même temps producteurs du service aux côtés de professionnels, entremêlant ainsi dans une même organisation du travail ressources bénévoles et professionnelles. Si l'on comprend bien que les parents soient jugés *de facto* compétents pour intervenir auprès d'enfants parmi lesquels se trouvent les leurs, cette transgression de frontières n'est pas sans risques pour les salariés. On peut ainsi remarquer que, dans ces crèches parentales, la présence des parents auprès des enfants se substituant aux professionnels du secteur a entraîné une modification de l'évaluation des qualifications nécessaires, et les normes d'encadrement ont été revues à la baisse, en comparaison avec ce qui est exigé dans les crèches collectives classiques.

De même dans une association du MFPPF, jusqu'en 2002, l'absence de hiérarchie, et le recrutement des salariées sur le mode de l'affectif et de l'idéologique provoquent un brouillage des rôles entre bénévoles et salariées qui pèse particulièrement sur les conditions de travail, qu'il s'agisse des horaires ou des défraiements pour les déplacements, par exemple.

Ces diverses transgressions de frontières entre salariés et bénévoles, sont ainsi porteuses de risques de déqualification et de flexibilisation pour les salariés. Mais ces accommodements avec les règles en usage sont parfois aussi jugés nécessaires pour maintenir l'association en vie, face à la concurrence d'un secteur marchand. De façon générale, même si la logique associative n'est pas celle du profit, les salariés employés par les associations représentent un élément de coût, alors même que les utilisateurs des services recherchent plutôt le meilleur rapport qualité /prix.

La professionnalisation des militantes comme gestionnaires des services dans l'aide à domicile entraîne de leur part une attention plus grande portée aux équilibres financiers, parfois au détriment de l'équilibre du projet politique, par exemple une moindre recherche de l'implication des familles aidées, et/ou une distinction grandissante entre offre et demande, dans la mesure où les utilisateurs participent beaucoup moins à la production du service.

Le rapprochement avec l'Etat et les pouvoirs publics, en liant subventions et demandes de formalisation, pousse à considérer comme prioritaire la satisfaction des utilisateurs au moindre coût, induisant une pression sur les salariées et leurs conditions de travail. Cette pression s'imprimant, encore une fois, d'autant plus aisément que la cohabitation des salariés et des bénévoles « entraîne de facto une banalisation des heures supplémentaires et une injonction à s'engager sans compter son temps. Pourquoi compter ses heures ou réclamer des congés quand d'autres travaillent gratuitement ? ». « Autrement dit, tout travail salarié dans le secteur associatif implique irrémédiablement une part de travail bénévole qui « va de soi » puisqu'elle est implicitement prescrite par l'invocation de l'« esprit associatif » » (Hély, 2007 p. 15).

Il existe des risques plus conséquents de dérives avec des compromis parfois régressifs du point de vue des salariés, au nom de l'intérêt des usagers. Ainsi, quand les associations qui s'intéressent à la garde d'enfants proposent des interventions au domicile des parents, ne contribuent-elles pas à générer aussi des processus de « dé-professionnalisation » dans un secteur où la construction de qualifications professionnelles reste par ailleurs fragile ?

Dans d'autres associations de défense des droits des femmes, les bénévoles analysent parfaitement que les salariées souhaitent un rapport employeurs/salariés ordinaire, qu'on « les embête quand on veut militer ». Mais elles-mêmes, au nom des valeurs de l'association, contribuent à cristalliser l'opposition des salariées en

refusant le principe de l'expertise dans le rapport aux bénéficiaires, et entre salariées et bénévoles. Or, si ce refus est pour les bénévoles le garant d'une recherche d'égalité entre les salariées, les bénévoles et les femmes concernées par l'action de l'association, il peut également être perçu par les salariées comme un déni de leur qualification ; et ce même si elles n'ont pas été recrutées en tant que « spécialistes ». Les bénévoles leur reprochent alors de vouloir les exclure en se déclarant seules compétentes, seules expertes...

De la sorte, il semble extrêmement difficile pour les salariés associatifs de trouver leur place dans des organisations où la logique marchande est mise de côté alors qu'eux-mêmes ne peuvent inscrire leur activité en dehors de cette logique. Lorsque la légitimité de la position occupée est subordonnée à la conformité de l'action aux valeurs du projet associatif, celle des salariés est fragilisée s'ils veulent revendiquer des conditions de travail et d'emploi qui semblent simplement normales dans les autres organisations.

c) Une confusion qui prend une tournure particulière pour les cadres.

Dans cette confusion, propre au secteur associatif, entre travail salarié et travail bénévole, le statut de l'encadrement pose un certain nombre de questions. Sans être spécialistes des cadres, nous nous interrogerons ici sur la notion même de « cadre associatif » qui nous paraît exemplaire des brouillages entre bénévolat et salariat.

Selon les derniers chiffres disponibles, issus d'une part de l'enquête CNRS – Matisse - Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005 / 2006, et d'autre part de l'exploitation de l'enquête emploi de l'INSEE par Mathieu Narcy, la part des cadres dans l'emploi associatif varie de 6 à 11% selon le calcul retenu. L'évaluation haute, proposée par l'enquête emploi INSEE (11% de cadres dans le secteur associatif) ne considère que les salariés à temps complet et dont l'emploi associatif est l'emploi principal. Observant une autre logique, Viviane Tchernonog (2007) fait porter son enquête CNRS sur l'ensemble des salariés, à temps plein comme à temps partiel, dont l'emploi principal est associatif. De plus, elle distingue deux cas de figure : l'un incluant et l'autre excluant les associations d'insertion. Elle parvient alors aux estimations suivantes : 6% seulement de cadres dans l'ensemble des associations ; 8% si l'on excepte les structures d'insertion.

Ainsi, quel que soit le mode de calcul, le secteur associatif compte moins de cadres que l'ensemble du secteur privé (14%). Bien entendu, au-delà même de la prise en compte ou non des associations d'insertion, la situation varie significativement selon la taille des

organisations et leur secteur d'activité. Si les associations de grande taille présentent une proportion de cadres comparable à la moyenne des entreprises du secteur privé, il n'est pas rare de voir de petites structures fonctionner sans cadres ; et dans nombre d'entre elles, même la direction salariée ne bénéficie pas toujours du statut de cadre.

Dans le contexte particulier des organisations associatives, si l'on s'en tient à une définition limitative selon laquelle un cadre « encadre », il faut dans un premier temps préciser sur qui s'exerce cette fonction – un salarié encadrant des bénévoles est-il considéré comme un cadre ? – ; dans un second temps, on peut s'interroger sur le statut de l'encadrant considéré – un bénévole encadrant des salariés est-il un cadre ?

Dans l'aide à domicile, si la nécessité de la professionnalisation de l'encadrement de proximité⁷ fait consensus, certaines organisations maintiennent la présence de bénévoles dans cet encadrement. Pour d'autres au contraire, la notion même de professionnalisation implique le passage au salariat, le bénévolat semblant incompatible avec l'acquisition de ces compétences perçues comme résultat d'une nécessaire formation spécifique.

Une acception plus large de la notion de cadre apporte quelques indications complémentaires : « La notion de cadre se définit, en premier lieu, par les fonctions exercées : sont considérés comme tels les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant des fonctions d'encadrement. S'y ajoutent les titulaires de postes de travail exigeant une marge d'initiative et de responsabilité, ainsi que les postes supposant des qualifications élevées. Les critères de définition ont donc une marge d'indétermination et font régulièrement l'objet de contestations. Malgré ces incertitudes, les cadres remplissent des fonctions statutairement reconnues, le recrutement est soutenu par des organisations spécifiques, ils se regroupent en des syndicats distincts ou en des catégories particulières au sein des syndicats des salariés » (Ansart, 1999). Enfin, pour compléter ce tableau, certes simplificateur, il convient d'évoquer les piliers traditionnels du statut de cadre dont Paul Bouffartigue (2001) montre qu'ils sont sérieusement ébranlés à partir des années 1980 : le temps de travail non compté, la sécurité de l'emploi et la carrière programmée. En résumé, le statut de cadre se manifesterait par une « mise à distance de la condition salariale ordinaire » (Boltanski, 1982) qui relève tant d'un type de fonctions (encadrement, responsabilités) et d'un niveau de

⁷ Il s'agit des « responsables de secteur » chargés en particulier des plannings des intervenantes à domicile, tâche particulièrement complexe du fait de l'éclatement des lieux et des temps de travail dans les domiciles privés.

qualification que d'un rapport au travail (temps non comptabilisé, engagement) et d'un rapport à l'emploi (carrière, sécurité).

Les cadres associatifs sont-ils réellement « à distance de la condition salariale ordinaire » ? La réponse à cette question nous paraît ambivalente.

D'une part, ils nous semblent l'être moins que les autres cadres, pour plusieurs raisons, qui se manifestent avec une acuité particulière dans les petites associations. Les salariés y étant peu nombreux, les cadres « encadrent » un faible nombre de personnes, ce qui leur confère une responsabilité limitée. Par ailleurs la carrière programmée et la sécurité de l'emploi ne peuvent leur être garanties dans la même mesure que pour les cadres « classiques »⁸, puisque les associations ne sont jamais assurées de la pérennité de leurs financements. On rencontre ainsi des cadres à temps partiel et/ou en contrat précaires (ainsi dans les associations de défense des droits des femmes et, peut-être de façon plus générale, dans les associations confrontées de façon relativement récente aux processus de salarisation et de professionnalisation). Même si cette fréquence des temps partiel s'explique en partie par le stade du processus de salarisation atteint par les associations, le nombre élevé de femmes parmi les cadres associatifs, reflet de la forte féminisation du secteur, joue probablement aussi un rôle important. La sécurité d'emploi, quant à elle, est loin d'être assurée, pour les cadres comme pour les autres salariés, faute de certitude sur la pérennité des financements. Enfin, leurs perspectives de carrière sont également limitées par l'écrasement de la hiérarchie, écrasement accentué par la taille réduite de l'organisation. On arrive par exemple assez vite à la direction générale, niveau le plus élevé sans représenter pour autant un statut très important (on peut citer les associations de défense des droits des femmes ou de l'environnement).

D'autre part, il faut rappeler que le secteur associatif est, dans sa très grande majorité, en situation atypique par rapport au droit du travail. Les cadres associatifs ne seraient alors pas davantage « à distance de la condition salariale ordinaire » que la majorité des salariés du secteur ne le sont eux-mêmes. La particularité du rapport au travail des travailleurs associatifs, même non recrutés comme cadres, fait en effet apparaître un engagement vis à vis de l'association qui, d'ordinaire, participe de la définition du « cadre ». « Par la nature même de ses activités, le tiers secteur attendra toujours de ses salariés une éthique professionnelle particulière, un certain type de responsabilité et d'implication personnelle [...] Cet

⁸ Paul Bouffartigue montre bien que ces trois piliers sont aujourd'hui remis en cause pour tous les cadres, mais il s'agit d'un phénomène récent qui manifeste une rupture avec la condition classique des cadres.

engagement plus riche, cette charge [...] est la contrepartie de l'avantage d'un travail lui-même plus riche de sens » (Lipietz, 2000). Cet engagement se traduit par un temps de travail souvent élastique, l'accomplissement d'une mission plus que d'une tâche (dans la pratique et dans le vécu quotidien du travail), un niveau élevé de qualification (par exemple dans le secteur de l'environnement), un partage des objectifs de l'association (partage qui plus est vivement souhaité, voire exigé, par l'association). Ces salariés se rapprochent alors de la fonction de cadre dans leurs pratiques de travail quotidiennes et leur posture vis à vis de l'association ; en un mot dans leur rapport à l'emploi. Ils n'en ont pas pour autant le statut, la dénomination, le salaire...

Pour autant, les fonctions traditionnellement associée au statut de cadre ne manquent pas dans le secteur, et certaines y semblent même plus développées qu'ailleurs : fonctions de représentation, management, prise de décisions stratégiques concernant l'organisation, en particulier tout ce qui a trait à son orientation. Mais ces fonctions n'y sont pas nécessairement assurées par des salariés bénéficiant du statut de cadre, concrétisé par exemple par une cotisation AGIRC. La question du statut se pose d'ailleurs également pour les salariés ayant une position d'encadrement dans les grandes associations : ont-ils toujours ce statut ? Mais d'un autre côté, lorsque les fonctions d'encadrement sont effectivement assurées par des cadres, nos collègues québécois ont montré, à la faveur d'une enquête sur les centres communautaires de loisirs, que dans les petites organisations, qui comptent peu de salariés mais beaucoup de bénévoles, l'importance des tâches de coordination et d'encadrement que nécessitent ces bénévoles, amène à une sous-estimation des écarts salariaux dans la comparaison avec des cadres d'autres secteurs (Bellemare *et al.*, 2006). Par ailleurs, pour nombre de cadres associatifs, la dimension militante demeure essentielle dans leur implication professionnelle, malgré la technicisation et la professionnalisation. La mise en oeuvre de compétences s'opère en articulation avec les convictions. Ce qui explique que les cadres du monde associatif « acceptent » d'être payés moins chers que sur le marché du travail « lucratif » » (Sadoul, 2004).

Notons encore que les cadres salariés des associations sont, à des degrés divers selon les structures, eux-mêmes encadrés par des dirigeants bénévoles, auxquels la dénomination « cadre » pourrait donc théoriquement s'appliquer, tout en étant situés en dehors du rapport

salarial. Les cadres salariés ont en général une relative autonomie pour les fonctions opérationnelles, mais sont « doublés » de cadres bénévoles pour les fonctions politiques.

Cas extrême, une grande association de services à domicile double systématiquement ses cadres salariés par des « cadres » bénévoles, censés garantir l'orientation politique. Les directions fonctionnelles, comme la GRH ou la « réponse aux besoins », sont ainsi « doublées ». Toutefois, ces « cadres » bénévoles ne peuvent en aucun cas en avoir le statut puisqu'ils ne sont pas salariés. Le niveau des directions n'est pas le seul concerné, puisque le « doublage » va jusqu'à l'encadrement de proximité des salariées à travers la gestion des plannings de travail par des bénévoles.

La pratique du doublage, théoriquement liée aux fonctions politiques, est de fait difficile à délimiter. D'autant que, pour accroître la complexité, il faut signaler que les dirigeants salariés sont obligatoirement, quand ils exercent leurs fonctions au niveau national, amenés à définir les orientations stratégiques, ou du moins à y participer.

Ainsi l'analyse de la position des cadres dans les associations montre que l'hybridation, dont nous avons observé par ailleurs qu'elle portait un risque de précarisation pour les salariés, se retrouve dans le cas particulier des cadres. Il s'agit même alors d'une « hybridation à double niveau », d'une part entre des personnels à statut de cadre et d'autres ne l'ayant pas, d'autre part entre des tâches d'encadrement et des tâches exécutives ou fonctionnelles. A cet égard, on peut se demander si le secteur associatif ne se situe pas dans un entre-deux qui peut le faire apparaître comme précurseur de l'ébranlement du statut des cadres tel que décrit par Paul Bouffartigue (2001).

Conclusion 1^{ère} partie

La question du bénévolat est omniprésente dans les associations par ailleurs employeuses de salariés. Elle se décline sous différentes formes : comme passé révolu mais inscrit dans le fonctionnement, comme présence en tant qu'employeur représentant les bénéficiaires de l'action associative, comme participation à cette action. S'y ajoute, sur un autre plan, le bénévolat des salariés. L'hybridation paraît donc être une donnée des rapports de travail dans le secteur associatif. Toutefois, considérer que ce brouillage entre bénévolat et salariat mettrait les structures à l'abri des conflits relève sans aucun doute de l'angélisme. Et il faut

souligner que beaucoup de salariés associatifs aujourd'hui n'ont pas de parcours antérieur militant, et donc que leurs attentes ne sont pas les attentes des anciens bénévoles.

Dans les associations, l'implication de tous les salariés, quel que soit leur statut, est non seulement « permise » mais le plus souvent « obligée », considérée comme inhérente à l'emploi dans le secteur associatif. La coexistence entre bénévoles et salariés se traduit ainsi pour les salariés par une double mise à distance :

- une mise à distance de la condition salariale « ordinaire » pour les salariés non-cadres, qui par leur temps de travail et leur engagement se rapprochent des cadres qu'ils ne sont pas.
- une mise à distance de la condition salariale qui devrait être la leur pour les cadres associatifs, dont les salaires, par exemple, ne correspondent pas à ceux des cadres du secteur privé ;

Au total, malgré la diversité des situations rencontrées, on peut dire qu'il existe un risque de dé-valorisation du travail salarié du fait d'une confusion avec le bénévolat, mais c'est aussi un risque, plus globalement pour les associations car cela les met en position de « mauvais employeur » donc en contradiction avec leurs principes affichés. Toutefois les transgressions de frontières, particulièrement celles qui mettent en cause les compétences et les qualifications, conduisent aussi à poser la question du rôle des associations dans les processus de professionnalisation.

2^{ème} partie - Les mouvements de professionnalisation dans les associations

Si les associations peinent à reconnaître à leurs salariés des conditions d'emploi au moins équivalentes à la norme ordinaire du salariat, c'est peut-être parce que la reconnaissance du travail effectué passe en leur sein par d'autres modalités. On peut ainsi s'interroger sur le rôle de ces organisations dans les processus de « professionnalisation ».

Ce terme est en effet abondamment utilisé par les acteurs pour décrire d'une part, on l'a vu, le fait que les bénévoles empruntent de plus en plus des formes identiques à celles des salariés dans leurs activités (recrutement, formation, etc...), d'autre part, le fait que de nombreuses fonctions sont désormais assurées par des salariés. Mais au-delà de la salarisation et des caractéristiques des emplois offerts, le monde associatif participe également à un processus de professionnalisation, entendu comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles professionnalités. C'est cet autre sens du terme professionnalisation que nous voudrions interroger, celui de la création et de l'accès à la reconnaissance sociale d'une activité ou d'un métier nouveau. Il nous semble en effet, et nos travaux antérieurs l'ont confirmé (Dussuet, Lauzanas, 2007) que les associations ont joué et jouent encore un rôle majeur dans ce type d'innovation concernant le travail.

Nous discuterons donc d'abord dans un premier point le sens que nous entendons donner à ce terme de professionnalisation en le distinguant de celui de salarisation, avant d'examiner ensuite comment l'attention des organisations à la professionnalisation apparaît déterminante dans les modes de GRH. Nous soulignerons ensuite le rôle éminent, mais pas univoque, de l'Etat et des pouvoirs publics dans l'accompagnement de ce mouvement.

1- Salarisation ou professionnalisation ?

La difficulté ici tient à l'importante polysémie des termes de « profession », de « professionnel » et de « professionnalisation ». Dans la langue commune, exercer une « profession », c'est simplement avoir une activité rémunérée, mais « être un professionnel », un « pro », va bien au-delà, puisque cela signifie alors que l'on détient des compétences qui permettent une expertise dans un domaine particulier. Il faut remarquer d'ailleurs que l'on peut être un « pro », dans des activités non rémunérées, un « pro » du bricolage par exemple.

C'est ce sens fort des termes que nous retiendrons ici, pour examiner ensuite s'il existe des types différents de professionnalisation.

a) Pas d'accord sur les définitions, mais un choix raisonné

Le terme de professionnalisation est donc employé couramment comme un équivalent de celui de salarisation. Il s'agirait alors seulement du passage d'un travail bénévole, non rémunéré à un travail rémunéré par un salaire. Mais nous souhaitons ici distinguer ces deux termes pour faire mieux apparaître l'autre dimension de la professionnalisation : celle de la reconnaissance sociale du travail. Nous emprunterons donc ici les définitions proposées par la sociologie interactionniste américaine, et en particulier par Everett Hughes, même si ces définitions ne font pas l'unanimité parmi les sociologues s'intéressant au champ associatif (Gillet, 2007).

Pour Hughes, le concept de « profession » n'est « pas tant un terme descriptif qu'un jugement de valeur et de prestige » (Hughes, 1996, p. 100). Professionnaliser, c'est donc acquérir une reconnaissance par la société que l'activité en question ne peut être réalisée par n'importe qui sans mettre autrui (le consommateur du service produit par l'activité, en particulier) en danger : c'est la reconnaissance d'une « licence », c'est-à-dire de l'exclusivité du droit⁹ d'exercer cette activité. Cela a pour effet de restreindre l'accès à cette activité, en quelque sorte de fermer le marché à d'autres offreurs potentiels de service.

Pour les organisations de services à domicile par exemple, mettre l'accent sur les risques inhérents à une intervention dans l'espace privé, auprès de personnes éventuellement dépendantes, et donc fragilisées, peut être interprété comme une tentative d'obtenir de la part du corps social l'établissement d'une telle licence.

Mais, l'analyse par Hughes de la professionnalisation va plus loin encore en remarquant que la licence des « professionnels » s'accompagne souvent d'un « mandat », c'est-à-dire du pouvoir de définir les conditions de l'exercice d'une activité, et en particulier « les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de ce qui touche à leur travail » (Hughes, 1996, p. 99). Les professionnels « prétendent indiquer à la société ce qui, dans tel domaine de l'existence est bon et juste pour l'individu et pour la société. En fait, ils définissent les catégories dans lesquelles ce domaine peut être pensé [...] une profession est établie quand la prétention d'un groupe à disposer d'un mandat d'une telle ampleur est

⁹ Ce « droit » peut être l'objet d'une autorisation légale (délimitation de certains gestes à accomplir par le médecin, l'infirmière ou l'aide-soignante par exemple), mais aussi, plus simplement, d'une norme sociale.

reconnue comme légitime » (p.100). La reconnaissance sociale de ce mandat est évidemment subordonnée à la mise en évidence, par les professionnels, de leur capacité à s'extraire d'une perspective d'intérêt personnel pour promouvoir l'intérêt collectif. La mise en avant d'une éthique de la « profession » est donc indispensable à sa reconnaissance.

Même si cette définition de la professionnalisation est à prendre avec prudence étant donné son ancrage dans le contexte social américain des professions libérales, nous pensons qu'elle a l'intérêt de faire clairement apparaître le travail idéologique permettant la sanction sociale de la reconnaissance des compétences. De plus, la définition américaine des professions comme activité libérale orientée vers l'intérêt collectif ne nous paraît pas si éloignée des problématiques altruistes développées par les associations.

Par ailleurs, on peut remarquer, avec Maud Simonet (2005) que c'est dans un contexte de fort chômage et pour répondre aux critiques qui lui étaient faites, que le secteur associatif a fait émerger la problématique de la professionnalisation dans les années 1980. On peut ainsi se demander s'il ne s'agissait pas alors pour les associations d'ancrer un discours de légitimation en évitant la référence au monde du travail salarié. Parler en termes de « professionnalisation » permettait de rapprocher le travail associatif de celui des professions libérales, en même temps que cela permettait d'inclure la question du bénévolat : les bénévoles ne sont assurément pas des salariés, mais ils peuvent être, et ils le disent parfois, des « pros », au sens où ils détiennent des compétences nécessaires à leur action dans l'association.

Dans le même sens, si elle n'a pas été l'exclusivité des associations, l'utilisation du terme de « compétences », abondamment repris par elles à la place de celui de « qualification », leur a sans doute permis, là encore, d'éviter une mise en rapport trop directe avec les grilles de classification construites dans le monde salarié autour de la qualification, dans une négociation avec les employeurs qui jouent alors un rôle essentiel. Dans le monde des professions, c'est l'ensemble social dans sa globalité qui sanctionne la compétence détenue par les « professionnels » à travers la reconnaissance du mandat, sans que des contreparties en termes de rémunération y soient obligatoirement garanties. Dans la version libérale, c'est ensuite le marché qui apporte (ou pas) cette contrepartie.

b) Des logiques différentes ou un *continuum* ?

La professionnalisation des activités associatives peut prendre des formes très différentes, mais de façon générale, la création d'emplois salariés dans les associations ainsi que les

efforts de formation des bénévoles répondent au souci d'efficacité des organisations dans la poursuite des objectifs de leur projet. Ainsi, l'intérêt des associations pour la situation de leurs salariés ne peut être séparé d'une préoccupation plus générale concernant la qualité des services produits : celle-ci semble inséparable des compétences que les travailleurs associatifs, qu'ils soient bénévoles ou salariés peuvent mettre en œuvre.

Ainsi par exemple, les associations peuvent-elles procurer une formation en informatique à la bénévole assurant le secrétariat pour lui permettre de mieux communiquer avec les adhérents. Cette professionnalisation du bénévolat est alors calquée sur un emploi salarié préexistant. Elle se substitue en quelque sorte à l'embauche d'une secrétaire. Mais cette recherche d'efficacité par les organisations va parfois aussi les obliger à innover en créant de nouveaux métiers.

Les associations de services aux personnes ont ainsi créé en même temps, à la fin des années 1940, un nouveau type de service « l'aide à domicile », et une profession nouvelle, celle de « travailleuse familiale » qui, réalisant à domicile du travail domestique pour suppléer les mères de familles, se distingue à la fois des domestiques et des infirmières qui intervenaient aussi pour apporter de l'aide dans les familles, mais sans compétences reconnues pour les domestiques, et avec un domaine d'intervention limité au soin pour les infirmières. Pour ces intervenantes à domicile, la salarisation et la professionnalisation sont à la fois concomitantes et imbriquées.

Mais pour les fonctions administratives et d'encadrement, à l'origine essentiellement le fait des bénévoles, elles sont disjointes et différentes suivant les associations. Certaines ont en effet embauché assez rapidement des salariées pour établir les plannings des intervenantes à domicile et également pour le montage des dossiers de financement, de plus en plus complexes, sans rechercher la professionnalisation de ces salariées, tandis que d'autres maintenaient au contraire des bénévoles sur ces fonctions, arguant de la spécificité d'une action consistant à « faire du lien ». Dans la période actuelle, l'unanimité se fait sur la nécessaire « professionnalisation » de ces cadres de proximité. Mais alors que pour la première catégorie d'associations, cela signifie que les compétences spécifiques de ces salariées doivent être reconnues, dans la deuxième, cela veut dire essentiellement passer à la salarisation. D'une certaine manière, les organisations se rejoignent aujourd'hui pour reconnaître un nouveau métier, mais par des voies

différentes : certaines ayant fait précéder cette professionnalisation par la salarisation, tandis que les autres ont d'abord insisté sur la formalisation de l'action de bénévoles, très « pros », avant, pour certaines seulement, d'effectuer un mouvement de salarisation.

Pour le réseau des CIDFF, oeuvrant dans une perspective de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, la question de l'information sur le droit est évidemment centrale. Mais les bénévoles ne sont en général pas suffisamment compétentes pour assurer cette mission. Des salariées diplômées en droit vont ainsi être embauchées dès les origines par les associations. Toutefois, elles ne peuvent assurer de « conseil juridique », domaine réservé de la profession d'avocat. Il a donc fallu, là aussi, que les associations innovent en définissant un domaine de compétence spécifique : celui de l'information juridique, et en précisant l'orientation de cette information dans une optique d'égalité. Ainsi la salarisation a précédé une professionnalisation qui est encore loin d'être achevée.

Dans ces mêmes CIDFF, les fonctions administratives ont été à l'origine assurées par des bénévoles, mais très vite des postes de secrétariat-accueil ont été ouverts à des salariés. On pourrait considérer qu'il s'agit de secrétariat au même titre que dans n'importe quelle autre organisation, mais ce n'est pas vraiment le cas, l'association lui porte une attention particulière. Ainsi, dans un CIDFF observé, le poste de secrétaire a conservé de l'action bénévole une attention aux problématiques de genre qui permet un premier filtrage des personnes demandeuses de rendez-vous. Des compétences particulières y sont donc requises, même si celles-ci ne correspondent évidemment pas à un diplôme mais, selon la présidente, se construisent plutôt au fil de l'expérience dans l'organisation. Il y a donc eu dans ce cas d'abord salarisation, avant que des tentatives de professionnalisation n'interviennent, de façon encore très limitée.

Ainsi, certaines associations ont en quelque sorte « inventé » des professions, en même temps qu'elles embauchaient des salariés ou dans la continuité de ces embauches. On voit sur les quelques exemples donnés ici comment les logiques de salarisation et de professionnalisation s'enchevêtrent, et de façon différente suivant les domaines examinés. Mais on peut remarquer comment l'intervention associative a consisté à transformer une action auparavant réalisée sur un mode « informel », qu'il soit bénévole, militant ou domestique, en un « travail », salarié le

plus souvent, mais pas toujours, sans accepter que la salarisation en transforme le contenu. La question de la qualification s'est trouvée éludée de ce fait (plus ou moins selon les secteurs, plutôt moins dans l'environnement). Dans ce sens, la professionnalisation pourrait être interprétée comme une tentative, de la part des organisations associatives, de conserver la logique d'action antérieure, même sous la forme du travail salarié. La question des compétences à mettre en œuvre par les acteurs, quel que soit leur statut, est tout à fait centrale, mais ne se pose pas nécessairement, dans cette logique de professionnalisation, sous la forme de la qualification.

c) Tentative de typologie des degrés de professionnalisation.

On peut rapprocher ces observations de la typologie des travailleurs associatifs proposée par Matthieu Hély. Dans cette optique, c'est le rapport des organisations associatives employeuses au marché et à l'Etat providence qui détermine les ressorts de la légitimité de l'action des travailleurs associatifs et, dans le même temps, la qualité de leur emploi, plus ou moins stable.

Encadré 6 : Typologie des travailleurs associatifs

Type 1 : **L'auxiliaire du service public.** Il forge sa légitimité dans le sillon des institutions de l'Etat-providence.
Entreprise associative type : gestionnaire

S'étant émancipés de l'éthos du bénévolat lié à l'héritage des œuvres de bienfaisance et de la charité philanthropique du 19^{ème} siècle, les éducateurs spécialisés, et notamment les délégués aux tutelles aux prestations sociales, sont les salariés les plus représentatifs de l'auxiliaire de service public. Par ailleurs, leur situation stable sur le marché du travail associatif résulte d'une construction historique effectuée sur le modèle du corps de la fonction publique. Les modalités de représentation collective et des règles déterminant les carrières ont été définies par la puissance publique.

Type 2 : **Le mailleur de réseaux d'acteurs locaux.** Sa légitimité repose sur sa capacité à produire des compromis locaux entre des acteurs aux intérêts divergents.
Entreprise associative type : partenaire

Encore fortement imprégnés par « l'esprit associatif », les animateurs socioculturels sont probablement les salariés incarnant le mieux cette seconde facette. Ils se caractérisent souvent par une « pré-socialisation » militante aboutissant à un recrutement comme salarié, ce qui explique sans doute que les normes de leur reconnaissance professionnelle ne soient pas fondées sur des critères utilitaires comme le montant de leur rémunération ou l'octroi de primes de mérite. Mieux, en étant recrutés à la suite d'un engagement militant, ils voient le montant de leur rémunération diminuer « toutes choses égales par ailleurs », ce qui ne les empêche pas d'être néanmoins plus satisfaits que leurs collègues ayant été recrutés sans militantisme antérieur.

Type 3 : **Le prestataire de services d'utilité sociale.** Sa légitimité repose sur la qualité du service fourni.
Entreprise associative type : marchande

Les éducateurs sportifs et les aides à domicile sont sans doute les salariés les plus représentatifs de cette troisième facette du travailleur associatif. Exposés à une très forte précarité de l'emploi, ces professionnels sont en permanence menacés d'être relégués au statut d'amateur ou de soutien domestique. En outre, les relations hiérarchiques se confondent parfois avec les liens affectifs du bénévolat ou de la sphère familiale. Même l'impératif de neutralité, au fondement de toute éthique professionnelle, fait parfois défaut.

Type 4 : **L'entrepreneur à but non lucratif.** Sa légitimité repose sur son charisme et ses qualités personnelles.
Entreprise associative type : unipersonnelle

En effet, ce mode de socialisation atypique correspond à des situations où le salarié est le créateur de son propre emploi. On pourrait le désigner comme un cas limite, mais force est de constater qu'il correspond à un usage croissant du statut associatif. Les artistes, c'est-à-dire les comédiens, les metteurs en scène, les danseurs, les chanteurs, les acrobates et les musiciens sont proches de cette quatrième et dernière facette du travailleur associatif. Exposés à une forte incertitude de leur avenir, ils « paient » leur autonomie par un cumul d'activités salariées exercées à durée déterminée.

Source : Hély, (2005), pp. 287, 344, 396, 450

On voit que les terrains qui nous occupent ne concernent *a priori* que deux types sur les quatre proposés. Les aides à domicile et plus généralement les salariés des associations de services aux personnes se placent dans le type du « prestataire de service d'utilité sociale », tandis que les salariés des associations de nature et d'environnement, ainsi que ceux des associations de défense des droits des femmes se reconnaissent principalement dans le type du « mailleur de réseaux d'acteurs locaux ».

Toutefois, dans cette analyse, la question de la professionnalisation est secondaire, la situation des travailleurs associatifs étant essentiellement rapportée au type de l'organisation qui les emploie. Et il nous semble que si la diversité des modes de professionnalisation engagés par les associations apparaît clairement, on peut tenter d'ordonner cette diversité à travers une typologie des « degrés de professionnalisation ». En effet, certaines associations apparaissent plutôt orientées dans une logique de salarisation « simple », tandis que dans d'autres organisations, la logique de professionnalisation prédomine. D'autre part, suivant les domaines, l'intervention associative a plus ou moins abouti à la reconnaissance par l'ensemble social d'une « licence » et d'un « mandat », pour reprendre la terminologie de Hughes (1996). En combinant ces deux éléments, on peut distinguer des degrés de professionnalisation, dans les secteurs que nous avons observés¹⁰, que l'on peut classer en 4 types qui articulent deux dimensions... entre lesquels existent évidemment une infinité de situations intermédiaires¹¹.

- le « travailleur abstrait » réalise dans l'association des tâches dont la qualification n'est pas ou guère reconnue ; ce travailleur pourrait être, au fond, n'importe qui. Seul importe le résultat de son action, ses qualités personnelles ne sont donc pas en jeu. Il peut, et c'est le plus souvent le cas, être salarié ; mais un bénévole peut tout à fait exécuter ces tâches.

¹⁰ Cette proposition de typologie à partir de nos terrains nous semble pouvoir être généralisée à condition d'exclure les emplois développés par les associations d'insertion.

¹¹ Soulignons qu'il s'agit là d'une construction idéale, de types « purs » qui ne trouvent jamais de réalisation complète, l'observation du monde réel ne permettant donc qu'un classement toujours incertain et discutable

- le « salarié professionnel », dispose d'une reconnaissance de qualification en dehors du milieu associatif ; le processus de professionnalisation s'est aussi réalisé à l'extérieur de l'association.
- le « vrai professionnel salarié », exerce un métier qui a été « inventé » par les associations, mais qui a obtenu une reconnaissance de qualification valant « licence » pour exercer.
- le « professionnel méconnu », exerce une activité nouvelle, portée par le secteur associatif, mais qui n'est pas (encore) sanctionnée comme profession et ne correspond donc pas à une qualification salariale. Là encore, il s'agira le plus souvent de personnel salarié, mais un bénévole peut également assurer une telle activité.

2- Des modalités de GRH différentes selon qu'on se trouve dans une logique de professionnalisation ou de salarisation ?

De multiples facteurs interviennent pour orienter la GRH : l'histoire du champ, l'histoire et la taille de la structure, les politiques publiques en vigueur au moment du développement de l'emploi, sans négliger l'influence des personnes en responsabilités dans les structures.

a) L'articulation entre valeurs associatives et GRH

Le recours à l'emploi salarié dans les organisations associatives pose d'emblée la question des statuts, conditions de travail et perspectives de carrière offerts aux salariés, dans ce contexte très particulier. Nous l'avons dit, ces organisations se réclament de valeurs (sociales et solidaires) qui interfèrent sur les choix opérés. Mais cette influence intervient de façon différente suivant les organisations étudiées ; d'autant plus que les logiques qui président à l'apparition des emplois salariés ne sont pas toujours les mêmes, comme on peut l'observer dans les trois secteurs étudiés ici. Il est alors important de faire le point sur ce que voulaient faire les associations des différents secteurs quand elles ont créé les emplois ou les professions en question.

- L'emploi comme partie intégrante du projet associatif

Dans certaines associations, l'emploi constitue dès l'origine une partie intégrante du projet de la structure, dans la mesure où d'une part le service à délivrer nécessite la professionnalisation des acteurs et où, d'autre part, ceux-ci sont dans l'incapacité de fournir du travail bénévole.

Une salarisation...

Ainsi dans le secteur des services à domicile, le fait de proposer des emplois aux femmes des milieux populaires et/ou ruraux a été entériné d'emblée. Il s'agissait alors, pour des militants de la mouvance catholique sociale (Mouvement Populaire des Familles en milieu urbain, Mouvement Familial Rural, en milieu rural), de promouvoir les milieux populaires et/ou ruraux à travers l'entraide entre des familles éprouvées par les pénuries matérielles. Les mères de famille dont la charge domestique était alors particulièrement lourde devaient pouvoir recevoir une aide sous forme d'une intervention directe à domicile. Cela permettait en même temps de maintenir la cellule familiale comme base du corps social et, en milieu rural, de consolider le modèle de l'agriculture familiale. Ainsi les familles populaires devaient-elles être à la fois les prestataires et les bénéficiaires de ces services (Dussuet, Loiseau, 2003). Mais, tant les faibles ressources de ces familles que leur culture, leur interdisaient de concevoir d'effectuer un travail gratuitement, sous forme de « bénévolat », celui-ci étant perçu comme une pratique bourgeoise. Trouver des intervenantes à domicile dans les milieux populaires eux-mêmes supposait de pouvoir les salarier. Dès les années 1940, ces associations vont donc employer, comme « travailleuses familiales », des jeunes filles issues des mêmes milieux, ouvrier ou rural, que les bénéficiaires. Pour les associations urbaines, d'inspiration catholique-sociale et proches du mouvement ouvrier, le respect de la dignité des salariées embauchées imposait de leur garantir un salaire décent, correspondant à la juste rémunération de leur travail et permettant à ces jeunes filles d'origine populaire d'assurer leur subsistance. Pour les associations rurales, une préoccupation supplémentaire était d'offrir aux jeunes filles, qui tendaient à désertir les campagnes, des emplois propres à les maintenir sur place, favorisant ainsi la perpétuation du modèle de l'agriculture

familiale. Ainsi l'emploi salarié est ici contemporain de la fondation de ces associations : il fait partie du projet associatif lui-même.

...attentive aux conditions d'emploi des salariées...

Cela explique l'attention portée aux conditions d'emploi des salariées. Il ne peut s'agir pour les associations de faire des intervenantes à domicile des « domestiques », et, même si les horaires de travail sont lourds et les tâches pénibles dans ces années de reconstruction, les militants vont s'attacher à distinguer les conditions d'emploi de celles des « bonnes à tout faire », qui apparaissent comme un véritable repoussoir. L'attention portée à la « qualité » des emplois proposés a donc constitué une constante. On peut par exemple citer les « bases posées dès 1945 » par un des pionniers du Mouvement Familiale Rural : « *Pour aider les familles d'un village, il faut qu'une jeune fille s'y consacre. Pour qu'une jeune fille s'y consacre, il faut qu'elle trouve un vrai métier, avec une vraie qualification, et une vraie reconnaissance sociale.* » (ADMR, 2005). L'ambition dépasse même, on le voit, la question des conditions de travail, il s'agit conjointement d'enclencher un processus de « professionnalisation ».

...et inséparable de leur professionnalisation...

Ce processus apparaît clairement lié aux valeurs portées par les associations qu'on pourrait caractériser comme un « familialisme ouvrier » (Dussuet, Loiseau, 2007) : ces valeurs ont entraîné l'« invention » de la profession de travailleuse familiale, soutenue par deux refus : celui de l'aide sociale et celui de la domesticité. D'une part l'attachement de ces associations à l'autonomie du monde ouvrier leur interdisait de recourir à un bénévolat, forcément extérieur au milieu, qui aurait été perçu comme condescendant, d'autre part leurs valeurs familialistes leur faisaient reconnaître les tâches à effectuer, domaine de la mère de famille, comme un ensemble impossible à déléguer à du personnel non qualifié. La formation des salariées intervenant à domicile est perçue comme une nécessité évidente, elle est réalisée dès le démarrage des services d'abord dans des « foyers-écoles », puis dans des centres de formation *ad hoc*, créés par les organisations elles-mêmes qui obtiennent aussi que l'exercice professionnel de ces salariées soit conditionné par l'obtention d'un diplôme, le « Certificat de Travailleuse Familiale », institué dès 1949 et délivré par le Ministère des Affaires Sociales. Il

faut souligner que le décret de 1949 crée en même temps une « commission nationale des travailleuses familiales », ouverte aux syndicats de travailleuses familiales les plus représentatifs. Cette commission va officialiser la participation des salariées au dialogue social qui débouchera sur la signature de conventions collectives nationales dès 1957. Tous les éléments sont alors réunis pour constituer une « vraie profession » : exclusivité d'intervention liée à la détention d'un diplôme, et conditions d'exercice manifestant une certaine reconnaissance sociale. De façon assez paradoxale, ces associations animées par des militantes, le plus souvent elles-mêmes mères au foyer (Loiseau, 1996), et attachées à une division des rôles de sexe fondée sur la « complémentarité » ont réussi dans un laps de temps très court à créer une profession, certes une « profession de femme », mais une vraie profession.

Même si des variations considérables existent entre secteurs, entre fédérations dans chaque secteur, et entre associations locales dans chaque fédération, et s'il est donc difficile de généraliser, on peut retenir que la concomitance des processus de salarisation et professionnalisation semble plutôt s'accompagner de conditions d'emploi favorables aux salariés. Dans le cas des services à domicile, on notera en particulier l'importance donnée à la formation, mais aussi l'institution de temps et de lieux de réunions permettant l'émergence d'un collectif dans des métiers où l'isolement dans le travail est la règle. Cela s'exprime aussi par la signature de conventions collectives établissant des grilles de classification en fonction de la qualification qui renforcent la professionnalisation en l'institutionnalisant, et à propos desquelles il faut souligner le rôle moteur des associations en tant qu'employeurs (Dussuet, 2005).

- L'emploi comme conséquence du développement associatif.

Il semble toutefois que dans la majorité des cas, l'emploi se conçoive comme le prolongement de l'activité, comme un moyen au service des buts de l'association.

C'est ce qui reste clairement affirmé par les institutions représentatives du secteur associatif, comme la CPCA (« le projet doit rester premier... »), et ce qui ressort de l'enquête déjà citée menée pour le Fonjep : « si le projet ne mène pas nécessairement à l'emploi, l'emploi découle obligatoirement du projet, même s'il peut avoir pour but, à un moment donné de la vie de l'association, plutôt dans une phase de démarrage, d'aider à la préciser et à l'enrichir. » (2003, p. 95).

Une salarisation première,

Dans le secteur des associations de nature et d'environnement, les premiers salariés font leur apparition dans les années 1970 grâce à la mise à disposition des objecteurs de conscience, devenus par la suite permanents. Mais l'emploi salarié ne s'est réellement développé, dans une minorité de structures seulement, qu'à partir de 1997 avec la mise en place du dispositif emplois jeunes. Si l'emploi se développe si tardivement dans ce secteur, c'est qu'il ne constitue qu'une conséquence de l'évolution des structures, un moyen rationnel de mener à bien les missions environnementales qu'elles se donnent, en même temps qu'une condition pour poursuivre le développement de l'activité, en présence d'une population bénévole stabilisée mais ne progressant plus.

Une professionnalisation à la faveur des emplois jeunes...

Les premiers emplois salariés portent donc principalement sur les fonctions de gestion des structures, avant que n'émergent, plus tardivement, et à la faveur du dispositif emplois jeunes, de nouveaux métiers qui sont encore aujourd'hui en cours de formalisation. La salarisation a donc précédé la professionnalisation, et les deux processus n'ont pas porté sur les mêmes activités. On peut même ajouter que la salarisation des fonctions de gestion de l'organisation s'est faite, au moins dans un premier temps, en dehors de toute préoccupation de qualification. L'exemple des comptables est à cet égard exemplaire puisque les bénévoles recrutés prioritairement sur ces postes n'avait, pour certains d'entre eux, aucune compétence en la matière. Cette absence de qualification ne semblait pas constituer un problème tant que les structures ainsi gérées restaient à petite échelle, mais le développement et l'accès à des financements publics, voire européens a montré la limite d'une telle logique.

Dans le réseau des Conservatoires Régionaux d'Espaces Naturels, l'attention portée à la pérennisation des emplois jeunes a été constante et a déterminé le nombre de postes créés à la faveur du dispositif. De fait, rares sont ceux qui n'ont pas été maintenus en fin de parcours. Notons toutefois que ce cas particulier n'est pas représentatif de l'ensemble du secteur des associations de nature et d'environnement puisqu'une « estimation au sein du réseau FNE laisse entendre qu'entre 30% et 50% des postes seront supprimés ou gravement menacés dans

l'ensemble des associations, et ce d'ici à 2007. Seule la moitié des EJ créés initialement devrait pouvoir être pérennisée sous forme de CDI » (CPCA 2007, p. 93).

... qui se joue à la fois dans et hors le secteur associatif

Mais la professionnalisation des activités du « cœur de métier » de l'environnement présente une spécificité qui rend l'analyse plus complexe encore. En effet, si l'on peut raisonnablement créditer les associations d'un rôle moteur dans ce processus de professionnalisation, il faut ajouter qu'elles n'en sont pas les seules actrices. Bien au contraire, le milieu associatif ne représente qu'une part congrue du secteur, loin derrière les collectivités locales et les entreprises privées produisant des services environnementaux en interne ou destinés à la vente. Les associations se distinguent toutefois sur certains postes ; mais dans l'ensemble, elles ne sont souvent qu'un acteur parmi d'autres du processus de professionnalisation

Sur l'exemple central des activités de gestion de sites naturels d'intérêt patrimonial, les associations cheminent au côté d'acteurs publics (Parcs Nationaux, Conservatoire de l'Espace Littoral et des Rivages Lacustres), et privés. Et ce n'est que récemment que ces différents acteurs ont pris acte de la nécessité de mettre leurs référentiels en commun pour arriver, ensemble, à avancer dans la voie de la professionnalisation et obtenir la reconnaissance d'un secteur d'activité à part entière.

Une préoccupation pour la GRH attisée par des conflits

En ce qui concerne le secteur associatif en tant que tel, au fur et à mesure de l'avancée des processus de salarisation et de professionnalisation, la nécessité d'adopter un cadre commun de gestion des emplois salariés s'est fait sentir. En l'absence de convention collective spécifique, et devant l'urgence de la situation¹², les choix se portent sur celle de l'animation, jugée la « moins inadaptée ». L'intégration de la convention collective de l'animation, en 2003, a pourtant suscité de nombreux débats et a reposé sur l'engagement fort de quelques dirigeants associatifs soutenus par les instances fédératives, convaincus de

¹² urgence suscitée, entre autres, par un conflit avec un salarié du réseau des conservatoires, porté devant les prud'hommes.

l'importance de disposer de ce cadre commun. Dans un milieu aussi diversifié que celui des associations environnementales, la réflexion sur l'intégration d'une convention collective a mis à jour d'énormes disparités salariales. Ces disparités ont participé au rejet de cet engagement par un certain nombre d'acteurs qui n'avaient rien à gagner à une telle harmonisation.

Toutefois, il est important de noter que l'acharnement de quelques uns pour que le secteur intègre une convention collective provient d'éléments disparates. Certes, les valeurs de solidarité propres au monde associatif sont bien présentes, mais elles semblent avoir été « aiguillonnées » par un conflit salarial qui a conduit un salarié à saisir les prud'hommes. Ce conflit, s'il ne peut être considéré comme le seul élément déclencheur du processus en a, à tout le moins, accéléré l'issue, *« parce qu'il y avait le feu au lac »*.

L'ancrage dans la relation salariale est bien là favorisé par la situation de conflit qui contraint la structure à des recadrages conformes aux intérêts des salariés. La prégnance des valeurs associatives ne semble pas suffisante en elle-même ; elle a besoin d'être activée par un événement qui relève du conflit ou de la réaction à une situation jugée injuste.

Enfin, la réflexion autour de la convention collective a révélé l'absence relative de pratiques formalisées de gestion des ressources humaines à l'exception de ce qui concerne la phase de recrutement¹³. Elle a ainsi permis de faire émerger à la fois un besoin des dirigeants, tant bénévoles que salariés, en matière de formation aux outils du management et la nécessité de penser la mobilité des salariés, dans et hors structures associatives.

Les deux exemples que nous avons rapidement déclinés ici, au-delà de leur complexité interne, sont significatifs de l'extrême diversité de position des organisations associatives face à la salarisation et à la professionnalisation. Dans un cas, le recours au salariat est perçu comme évident au regard des valeurs portées par l'association et envisagé d'emblée dans une logique de professionnalisation, avec toutes les implications qui en découlent en termes de qualification, de convention collective, d'attention à la qualité des emplois. Dans le second cas, la création d'emplois salariés résulte de la conjugaison du développement des activités et

¹³ Résultats de l'enquête ANACT / FNE, exposés dans *Guide à destination des responsables des associations de protection de la nature et de l'environnement pour la mise en œuvre d'un plan de professionnalisation des salariés*, déc. 2006.

de l'opportunité offerte par des dispositifs publics d'aide à l'emploi. Elle est donc relativement déconnectée du projet et des valeurs associatives. La salarisation est dans ce cas première et la professionnalisation s'enclenche (lorsqu'elle s'enclenche) sans avoir été complètement raisonnée. Les questions relatives à la formation, à la qualification, à l'intégration d'une convention collective se posent au fur et à mesure et trouvent des réponses plus ou moins concertées et plus ou moins satisfaisantes, parfois imposées par le conflit.

b) La question de la qualification : ambiguïté d'une dimension tantôt mise en avant tantôt occultée

On peut toutefois s'interroger sur les liens entre professionnalisation et qualification. En effet l'affichage de la question de la professionnalisation par les acteurs associatifs comme problème majeur est associé à la mise en valeur de la notion de compétences. C'est en raisonnant à partir des nécessités de l'action que sont mises en évidence les dimensions qui requièrent des aptitudes particulières, mais si ces constats débouchent souvent sur la mise en œuvre de programmes de formation, celles-ci sont souvent déconnectées de la question de la qualification. En effet, la professionnalisation englobe, on l'a vu, les modalités bénévole et salariée du travail et c'est pour ces deux catégories de travailleurs que la formation est considérée comme nécessaire, sans qu'aucun lien soit alors fait avec la question de la qualification.

Ainsi par exemple, les associations pratiquant l'entraide scolaire assurent aux bénévoles une formation jugée indispensable au bon déroulement du service, mais cela ne signifie aucunement s'avancer sur la voie d'une salarisation. Les associations demandent et obtiennent souvent des municipalités (par exemple dans le cadre des Contrats de villes) un subventionnement pour cette formation des bénévoles, qui peuvent ainsi devenir très « compétents », sans que la question de leur « qualification » n'émerge, puisqu'ils ne reçoivent aucune rémunération.

Le MFPPF rencontré réserve deux places aux bénévoles dans les stages de formation offerts à l'interne par le Planning familial.

Ainsi, même si la formation est perçue comme nécessaire aussi pour les bénévoles, même si certaines compétences leur sont demandées, et donc même si, au total ils effectuent une certaine professionnalisation, cela ne signifie pas pour eux attendre une reconnaissance sous

forme de rémunération supérieure. Et l'on peut se demander si, dans le cas des salariés associatifs, la mise en avant de la professionnalisation n'aurait pas pour effet également d'occulter la qualification.

Le secteur de l'aide à domicile est emblématique de cette question : si la nécessité de professionnaliser les intervenantes à domicile, tout particulièrement quand elles interviennent auprès des personnes âgées ou handicapées dépendantes, est sans cesse rappelée au long des années 1990, les emplois d'intervenantes à domicile restent accessibles sans aucune formation, ni qualification. Ce n'est qu'avec l'accord de branche de 2002 que la question de la qualification est explicitement posée avec la création du Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale (DEAVS), permettant d'accéder au niveau C de la grille de classification et assurant par conséquent un niveau de rémunération supérieur au SMIC.

Bien que le secteur d'emploi attaché aux associations de nature et d'environnement soit construit grâce à l'accompagnement du dispositif emploi jeunes, qui intègre un volet formation important, la question de la formation reste soumise à des traitements très différents selon les types de postes auxquels elle s'adresse. Les nouveaux métiers environnementaux, au cœur du processus de professionnalisation, font très vite l'objet d'une réflexion en termes de qualification et de formation parce que les structures se sont saisies de l'opportunité offerte par le dispositif non seulement pour créer des emplois, mais aussi pour construire un secteur d'activité à part entière, reconnu en tant que tel. Mais du fait de l'absence de « monopole » des structures associatives sur ces emplois¹⁴, la question prend une autre dimension. L'élaboration d'une qualification commune, reconnue par tous les acteurs du champ, passe alors par une mise à plat des référentiels métiers développés, dans un premier temps, par chaque type de structure isolément. C'est précisément l'une des missions du GIP ATEN¹⁵, que le réseau des Conservatoires a souhaité à toute force intégrer, que de contribuer à l'émergence et à la reconnaissance d'une filière professionnelle. Ce processus passe par la réalisation de référentiels métier communs qui définissent

¹⁴ La plupart des nouveaux métiers environnementaux se développent conjointement au sein du secteur associatif, des collectivités locales et des entreprises privées.

¹⁵ Le GIP Aten est l'Atelier Technique des Espaces Naturels, un groupement d'Intérêt Public créé en 1997. Il regroupe des acteurs publics (Ministère de l'écologie et du développement durable, Parcs Nationaux, Conservatoire de l'Espace Littoral et des Rivages Lacustres), associatifs (Réserves naturelles de France, Parcs Naturels Régionaux, Conservatoires d'espaces naturels) et privés (Station biologique de la tour du Valat)

les métiers, les missions, les responsabilités, l'autonomie et les compétences initiales requises. Il passe également par une réflexion, en cours, sur les questions d'identité professionnelle. L'objectif à court terme étant de faire entrer ces nouveaux métiers dans le ROME, Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois de l'ANPE et de participer à l'organisation de l'offre de formation

En effet, parallèlement au développement du secteur d'emploi, et en raison de l'engouement des jeunes pour ces thématiques, les formations dans le domaine se multiplient. Mais les responsables associatifs déplorent un manque de cohérence, une absence de concertation entre les professionnels du secteur et les concepteurs de formations. Constat partagé par les auteurs d'un rapport récent sur l'emploi dans le domaine de l'environnement qui évoquent « une offre foisonnante et mal orientée » (Helias, Lavoux *et al.*, 2007). Mais, au-delà des démarches politiques menées principalement par les instances fédératives, au niveau local, les besoins en formation ne sont pas toujours bien identifiés. Et si les administrateurs se déclarent sensibles à la professionnalisation de leurs salariés, ils apparaissent finalement peu porteurs d'initiatives. Les salariés, acteurs de leur professionnalisation, sont souvent les initiateurs de leurs formations.

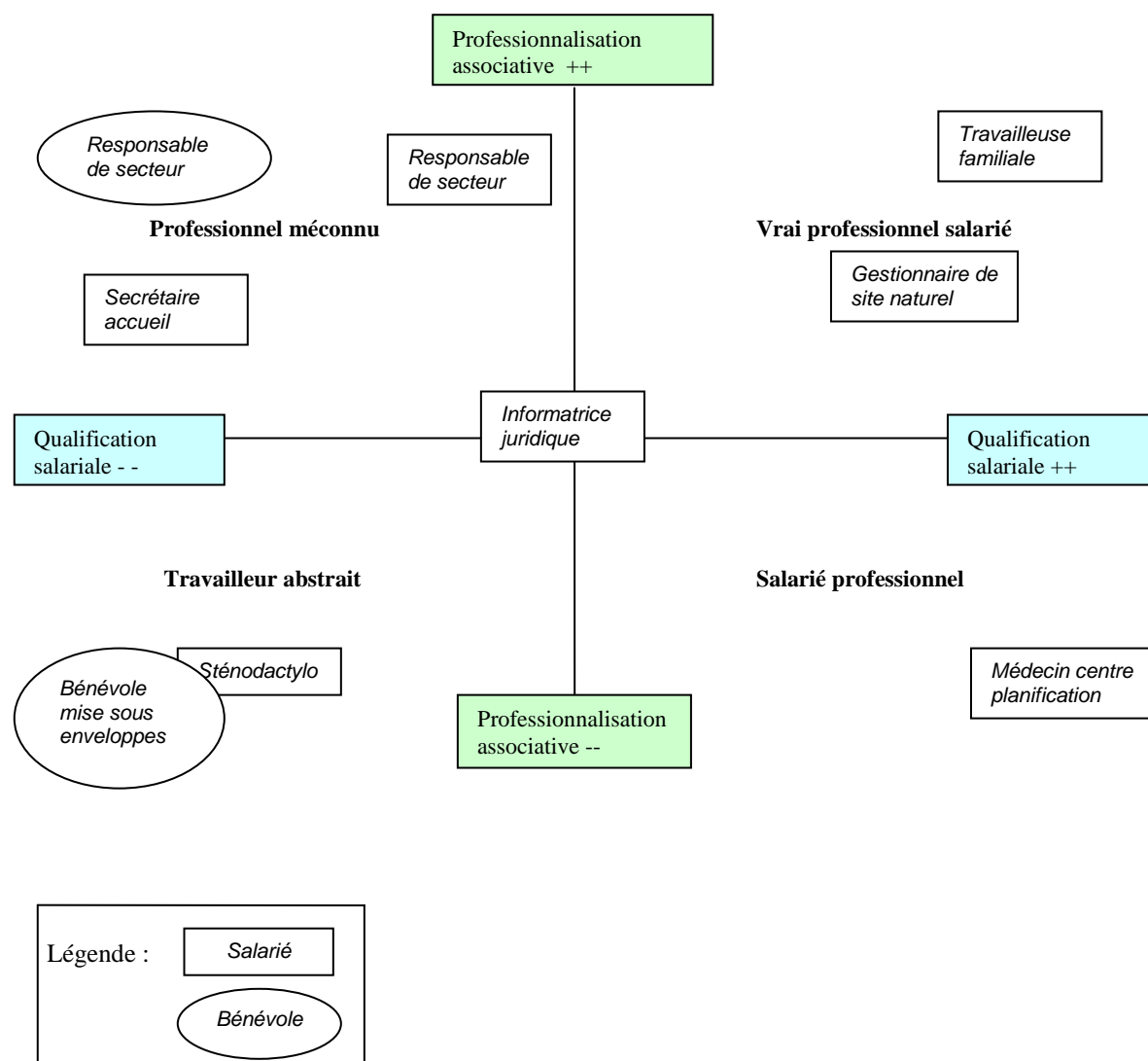
En outre, les besoins en formation eux-mêmes semblent difficiles à identifier, voire à penser, pour les salariés gestionnaires et d'encadrement. Ce qui peut paraître paradoxal dans la mesure où ces encadrants et gestionnaires ont souvent été recrutés dans le giron des associations, au sein des bénévoles, sans aucune qualification initiale en rapport avec les fonctions à assumer. La prise de conscience se diffuse pourtant progressivement des niveaux fédératifs aux niveaux locaux. On peut ainsi penser que l'absence d'identification de professionnalité d'origine associative dans ce type d'emploi handicape du même coup la reconnaissance de qualification.

Les liens entre professionnalisation et qualification sont donc ambivalents : lorsque les associations sont porteuses d'un mouvement de professionnalisation qui s'enracine dans leur projet, elles peuvent plus facilement prétendre offrir un service « professionnel ». D'une certaine manière, c'est alors l'ensemble de la structure qui est reconnue comme « professionnelle ». Le mandat qu'elles obtiennent alors leur permettant d'écarter la concurrence, elles sont mieux placées pour offrir, si elles le souhaitent, de bonnes conditions

d'emploi à leurs salariés. Mais le mouvement de professionnalisation peut aussi être extérieur aux organisations ou ne pas parvenir à son terme, et les conditions d'emploi, alors s'en ressentent.

Nous proposons de visualiser ce lien à travers le schéma suivant. Une première dimension verticale représente le degré auquel la professionnalisation portée par les associations est réalisée. La seconde dimension, horizontale, indique le niveau de reconnaissance de la qualification dans le contrat salarial.

Le positionnement des activités illustratives ne constitue qu'une proposition à discuter, et reste de toute façon tributaire des spécificités de chaque organisation associative et des évolutions en cours.



3- Entre valeurs et contraintes économiques : le rôle ambigu des politiques publiques

De nombreux auteurs le soulignent, les politiques publiques ont des conséquences ambivalentes sur l'emploi associatif. Les acteurs associatifs eux-mêmes le reconnaissent, comme en témoignent les propos échangés lors d'un séminaire interne de la CPCA : « Le développement des politiques publiques de l'emploi, notamment pour l'insertion professionnelle de publics en difficultés, a constitué tout à la fois un facteur de développement et de déstabilisations de l'emploi associatif. Ces dernières sont d'autant plus fortes qu'une confusion entre l'emploi associatif et l'emploi d'insertion est faite dans les dispositifs mis en œuvre » (CPCA, 2004, p. 20). Précisant les processus à l'œuvre dans ces phénomènes de déstabilisation, les chercheurs grenoblois ajoutent que, « de manière générale, cette sollicitation des associations pour participer aux politiques publiques peut conduire à confondre la création d'emplois dans les services considérés (à tort ou à raison) comme des gisements d'emplois avec une fonction d'insertion et d'accès à l'emploi qui peut être vue elle-même comme un service à part entière¹⁶. Elle peut tendre ainsi à modifier le projet initial de la structure qui s'adapte à cette nouvelle production de services alors que la création d'emploi n'est qu'un des moyens à la disposition des associations pour poursuivre leur objet social » (Chauveau, Demoustier, Rousselière, 2002, p. 38).

Le financement des emplois, et *a fortiori* de l'emploi de « professionnels » constitue une difficulté majeure pour les organisations, qui recourent largement à l'aide des collectivités publiques. De ce fait, elles sont soumises aux changements d'orientation que connaissent les politiques publiques, elles-mêmes liées aux modifications du contexte socio-économique. A travers l'édification puis la crise de l'Etat-Providence, l'élaboration de politiques d'emploi successives parfois contradictoires, les associations ont été confrontées à une concurrence accrue, tant au sein du monde associatif lui-même qu'avec des entreprises privées à but lucratif et les contraintes économiques se sont faites de plus en plus pesantes.

Certains moments sociaux liés à des politiques publiques, sont des moments privilégiés de remodelage, de questionnement des pratiques en matière de gestion des ressources humaines salariées ; ils favorisent l'introduction de précarité ou au contraire la stabilité et la qualité de

¹⁶ Le programme « nouveaux services emplois-jeunes » est ainsi fondé lui-même sur cette ambiguïté entre un programme d'insertion de jeunes (diplômés ou non) et un programme de développement des services dans le « Tiers secteur ». Voir GOMEL Bernard, « Tiers secteur et politique publique de l'emploi », *Document du Centre d'Etudes de l'Emploi* n°00/15, mai 2000.

l'emploi salarié associatif, permettant parfois l'émergence de formes professionnelles nouvelles.

Ainsi dans les années d'après-guerre, la construction d'une protection sociale généralisée à travers les diverses caisses de sécurité sociale a fourni aux associations familiales promotrices de l'aide à domicile l'opportunité d'un soutien financier qui a permis, on l'a vu, la professionnalisation des travailleuses familiales.

Mais dans les années 1960, lorsque les mêmes associations développent « l'aide ménagère » destinée au maintien à domicile des personnes âgées, à la suite en particulier du rapport Laroque, le contexte n'est déjà plus le même. Les associations répondent alors à la demande de l'Etat qui a défini les contours de cette aide et n'obtiennent pas la reconnaissance de la qualification des salariées concernées, dont l'activité est dévalorisée par rapport à celle des travailleuses familiales.

Cette tendance sera encore accentuée avec les mesures prises à la fin des années 1980 pour développer les « emplois familiaux », puis les « emplois de proximité » et qui consistent essentiellement à solvabiliser la demande grâce aux exonérations de charges et dégrèvements fiscaux. Cela aura pour effet de brouiller la distinction patiemment construite par les associations entre « aide à domicile » et « domesticité » en favorisant les emplois en gré à gré par des particuliers employeurs¹⁷ et de dé-professionnaliser les salariées. Les conditions d'emploi vont en être dégradées, avec la multiplication, en particulier, de l'exercice à temps partiel.

Aussi, dans les années 1990 et 2000, les associations du secteur vont se donner, de façon plus explicite, la mission de « professionnaliser » les salariées. Ce sera fait dès 1999 pour les travailleuses familiales avec leur transformation en « Techniciens de l'Intervention Sociale et Familiale » (TISF) et leur reconnaissance comme « travailleur social », au prix de modifications importantes de leur champ d'intervention : des familles aux mères surchargées aux familles

¹⁷ En 1987, après l'introduction de l'exonération de charges sociales pour les employeurs particuliers de plus de 70 ans qui rendait moins onéreux l'emploi direct en gré à gré, par rapport au recours à une association prestataire, de nombreuses personnes âgées, parfois dépendantes, sont devenues l'employeur de leur « aide à domicile », dès lors transformée en « femme de ménage » par le changement de convention collective de référence.

marginalisées. Mais pour les autres intervenantes à domicile, ce n'est qu'en 2002 qu'un accord de branche, destiné à permettre l'application de la loi sur les 35h, sera signé, portant aussi sur les qualifications et les rémunérations. Pour autant, les phénomènes de précarisation ne seront pas jugulés, le financement public à l'heure prestée ne permettant guère d'éviter l'émiettement des interventions avec comme conséquence le temps partiel. Ainsi malgré la centralité de la question de l'emploi pour ces associations, l'ambiguïté des politiques publiques tend à les entraîner dans un cercle vicieux de déqualification et de précarisation.

Dans un autre domaine, Danièle Demoustier et son équipe signalent l'impact négatif du *turn over* inhérent aux emplois aidés sur les processus de qualification des emplois associatifs. En opposition au « modèle traditionnel d'évolution du bénévolat vers le salariat » qui permettait « une création progressive d'un poste de travail salarié, en même temps que l'affermissement d'une qualification professionnelle », l'emploi aidé peut ainsi apparaître comme « un obstacle à l'émergence d'une qualification du fait de la rotation des personnes sur ce même emploi aidé » (Demoustier, Rousselière, Cassier, Clerc, 2003)

C'est ce qu'observe, de façon paroxystique, une équipe de chercheurs engagée dans le programme de recherche sur l'économie sociale et solidaire en régions, sur un secteur bien particulier de l'activité des associations environnementales sur l'île de la Réunion ; phénomène exacerbé par le fait qu'il s'agisse d'associations à la limite de l'environnement et de l'insertion, où l'environnement peut souvent apparaître comme un support de l'activité plutôt que comme la finalité première de la structure. Dans ce contexte très particulier, « l'environnement sert plus de support à la création d'emploi direct qu'à l'insertion durable des personnes ». Mais, « lorsque l'on précise que la notion d'environnement est un support et l'insertion par l'économie la finalité, encore faut-il s'entendre ici sur le terme d'insertion par l'économie. Contrairement à l'idéologie politique du concept d'insertion, la démarche professionnelle n'est pas pensée comme durable mais ponctuelle, l'idée étant de faire tourner les bénéficiaires du RMI autour des contrats offerts par l'ADI. On note l'absence de politique de formation et de pérennisation des emplois aidés au sein de l'association. Ni l'association ni les personnes sous contrat aidé n'insistent sur l'intérêt de la formation professionnelle. Par exemple, quasiment aucun des employés CIA ne se sert du volet « formation » auquel il a le droit (ce

qui, selon une étude de l'ADI de la Réunion portant sur le devenir des bénéficiaires de CIA, se vérifie à l'échelle de l'île). Il y a donc ici, du point de vue des associations, une logique de pure consommation des contrats aidés, ce qui s'oppose à une logique de développement économique local et durable.» (Rochoux *et al*, 2003, p. 57-58)

Toutefois, tant en termes de qualification que de professionnalisation, dans le panorama des emplois aidés, un dispositif occupe une place particulière ; celui des emplois-jeunes, très mobilisés par les associations environnementales.

Ce dispositif a pu introduire de la précarité dans la mesure où les emplois jeunes, même si la plupart se présentaient sous la forme de CDI, étaient limités à 5 ans, mais il a aussi conduit les structures à conforter la qualité de leurs emplois par la place accordée à la formation d'une part, et à s'engager dans un processus de professionnalisation d'autre part. Le degré de précarité liée à ces emplois jeunes tient en conséquence, en partie, à la façon dont les structures ont utilisé le dispositif : lorsqu'il a été mobilisé avec prudence et parcimonie, dans une perspective raisonnée de pérennisation, il a pu constituer un accompagnement progressif au développement de la structure et la sortie du dispositif n'a pas constitué un réel bouleversement. La disparition des emplois jeunes s'est révélée plus problématique lorsque le dispositif a été utilisé à plus court terme comme moyen de créer des emplois temporaires, sans se soucier de leur pérennisation. Il faut bien sûr souligner que les moyens financiers des structures sont très divers et que certaines n'avaient pas de réelles possibilités de pérennisation.

Dans le milieu environnemental, les valeurs militantes se sont manifestées de façon très variable sur cette question. Les structures les plus contestataires ont souvent préféré ne pas adhérer au dispositif pour conserver une indépendance totale ; elles sont donc restées sur un mode de fonctionnement exclusivement bénévole. Pour d'autres, le recours aux emplois jeunes s'est fait de façon « maximale », parce qu'ils ont été appréhendés comme une opportunité de mener à bien les missions de protection de la nature et de l'environnement qui sont pour elles les plus structurantes. Enfin, dans un troisième cas de figure, les valeurs militantes centrées sur l'environnement se combinent avec les valeurs de solidarité communes aux organisations du monde associatif. Dans ce cas, le

recours au dispositif s'est fait de façon raisonnée, dans un souci constant de pérennisation. C'est le mode de fonctionnement que nous avons observé dans le réseau des Conservatoires (Flahault, Robic, 2007).

Mais quelle que soit l'option choisie, l'intégration du dispositif a constitué une étape importante dans la vie des associations concernées car elle a introduit un nouveau type de rapport à la puissance publique, fondé sur une dépendance financière, assortie d'une exigence plus grande en matière de suivi et d'évaluation des actions. En outre, l'objectif de pérennisation soutenu par la plupart des structures les a contraintes à diversifier leurs sources de financement pour assumer la charge complète des salaires relatifs aux postes consolidés.

L'engagement actif des associations environnementales dans la démarche de professionnalisation portée par le dispositif emplois jeunes, visant à les faire reconnaître comme secteur d'activité à part entière, risque de subir un coup d'arrêt avec le passage aux nouveaux dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) inscrits dans le plan de cohésion sociale de M Borloo. Les DLA semblent avoir des effets contrastés selon les régions. Selon que les acteurs du milieu associatif ont été ou non mobilisés pour les mettre sur pied, ils sont apparus comme un prolongement possible du travail engagé avec beaucoup d'énergie sur le dispositif précédent ; ou au contraire comme un retour en arrière, l'accent étant mis sur la salarisation avec des objectifs chiffrés de création d'emploi, sans plus de préoccupation pour la professionnalisation en cours. En tout état de cause, les responsables du secteur notent que le public cible et les objectifs du plan de Cohésion Sociale, ne sont que très occasionnellement en adéquation avec les missions, les objectifs et les métiers présents dans le secteur de l'environnement.

De ce fait, l'attention jusque là portée à la qualité des emplois à travers l'intégration de la convention collective de l'animation et le travail engagé sur les référentiels et les qualifications risque de se reporter sur des dimensions plus quantitatives à la faveur du DLA ; laissant les contraintes économiques prendre le pas sur les valeurs associatives.

Enfin, sur un autre registre, plusieurs contributions à l'ouvrage issu du programme de recherches sur l'économie sociale et solidaire en régions s'interrogent sur le rôle de ces politiques publiques, et plus généralement des rapports des associations à la puissance

publique, dans le renforcement d'une logique de concurrence. Elles évoquent ainsi « l'émiettement associatif, ses cloisonnements corporatistes, ses réticences au-delà des discours convenus à partager en réalité ses référentiels, ses rivalités et concurrences dans la « lutte pour la reconnaissance » » comme un élément majeur de leur incapacité à « peser comme « mouvement social » sur les logiques publiques » (Chopart, Neyret, Rault, 2006, p. 35). Cloisonnement qui s'est trouvée particulièrement opérant, et préjudiciable, à l'occasion de l'arrivée au terme des cinq ans de financements publics dans le cadre des emplois jeunes, comme le relate Marie-Françoise Chauveau lors d'un entretien dans le cadre de la préparation de ce rapport : les structures associatives, dans une logique de concurrence, n'ont pas su se regrouper, ni sur une dimension territoriale, ni sur une dimension sectorielle, pour pérenniser à deux ou trois un emploi jeune, qu'aucune n'avait la possibilité de pérenniser seule.

Conclusion 2^{ème} partie

Les tentatives de « professionnalisation » de certains « métiers » dans les associations peuvent être interprétées comme une manière d'échapper à l'assimilation de l'action bénévole au travail salarié : les organisations s'efforcent de mettre en évidence le travail accompli en rapprochant plutôt l'action des travailleurs associatifs, bénévoles ou salariés du modèle des professions libérales.

Pour justifier leurs tentatives de professionnalisation des métiers constitutifs de leur projet, les associations s'efforcent de mettre en évidence les dimensions altruistes de ces activités ; celles-ci auraient alors les caractéristiques d'une action « désintéressée ». Pourtant organisées socialement sous la forme du travail salarié, elles occuperaient ainsi une position entre-deux, intermédiaire, ou mixage de l'action bénévole et du travail salarié.

On pourrait ainsi interpréter leur intervention comme la recherche d'une manière alternative de reconnaître la valeur de ce qui est réalisé en leur sein, au-delà du contrat salarial. Mais participant malgré tout à une économie salariale, elles ne peuvent éluder totalement la question de la forme salariale de la reconnaissance.

3^{ème} partie - La fonction employeur : une prise de conscience récente qui se traduit par un rapport particulier des salariés à l'emploi et au travail

Depuis les années 1970/80, la diversification des créations associatives, leur insertion dans les politiques publiques de l'emploi, la transformation des modalités de financement public ont obligé les associations à préciser et structurer leur fonction employeur, d'abord par l'émergence de la fonction, puis par le développement de la notion de gestion des ressources humaines, et le besoin de reconnaissance d'une représentation spécifique comme employeurs.

Pourtant, la question de la gestion des ressources humaines y reste une préoccupation nouvelle qui, de ce fait, ne connaît pas l'ampleur qu'elle devrait avoir. Aujourd'hui encore, nombre d'employeurs associatifs peinent à prendre conscience de l'importance de la fonction employeur. Ainsi, lorsque dans cette logique des profils de postes sont établis avec les dirigeants associatifs, ces derniers placent les fonction GRH et finances en dernières positions, alors même qu'elles représentent 60 à 80% de leur temps de travail (Chauveau, Demoustier, Rousselière, 2002).

En outre, la récente prise en considération de cette fonction primordiale ne va pas sans problèmes. Au premier rang d'entre eux se place la difficulté des organisations associatives à s'assumer comme employeur ; et ce d'autant plus que l'association est petite, les postes polyvalents et la définition des fonctions peu affirmée. Pourtant, c'est bien dans les associations les plus petites que le poids des élus dans les prises de décisions reste dominant, sans doute parce que la fonction employeur s'y distingue moins qu'ailleurs de celle de dirigeant (Fonjep, 2003, p. 101). Il faut rappeler que dans les associations, la fonction employeur est assumée en premier lieu par les élus qui sont de fait les dirigeants de la structure *via* le conseil d'administration et la présidence. Or, « de manière générale, cet apprentissage administratif de la fonction employeur conduit à un repositionnement des bénévoles administrateurs par rapport à un rôle qui serait proche de celui de « chef d'entreprise » sans y avoir été nécessairement au préalable préparés » (Chauveau, Demoustier, Rousselière, 2002, p. 33). C'est la raison pour laquelle, selon la taille des structures et l'étendue de la présence bénévole, les élus délèguent un certain nombre de tâches aux salariés, et particulièrement aux cadres salariés lorsqu'ils existent. Ainsi, l'étude Fonjep

déjà mentionnée montre que sur le secteur de l'éducation populaire, la direction salariée assume un rôle prééminent sur le recrutement, la formation et l'évolution professionnelle des salariés, ainsi que sur la gestion des conflits, en relation étroite avec la présidence sur ce dernier point. Le recrutement des cadres salariés, et les licenciements restent quant à eux des prérogatives des élus (Fonjep, 2003, p. 56).

Dans cette dernière partie, nous souhaitons examiner plus spécifiquement le travail associatif du point de vue des salariés. La littérature s'avère plus limitée encore sur cette dimension, du fait, notamment, que les économistes et les politistes du champ, par ailleurs fort prolixes, abordent généralement la question par l'organisation. C'est pourquoi nous avons complété notre recueil d'informations par des entretiens auprès de responsables syndicaux et auprès de salariés associatifs. Ces données, certes fragmentaires, nous permettent toutefois d'appréhender plus concrètement d'une part les grands changements qui sont intervenus pour les salariés avec l'intégration progressive de la fonction employeur ; et d'autre part les modalités du rapport au travail et du rapport à l'emploi qui distinguent ces salariés associatifs des salariés du secteur privé lucratif.

1- Les ruptures récentes pour les salariés

a) Les Conseils d'Administration (CA)

Dans les nombreuses associations créées dans un contexte militant, la présence des salariés aux CA s'impose d'abord comme une évidence. Le CA étant l'organe décideur de l'orientation de l'association, donc de ses objectifs et de ses pratiques, il est considéré comme normal que tous ceux qui sont impliqués par l'activité associative y participent. Ceci dans une double perspective : être parties prenantes de l'effort global de développement de la structure et du service qu'elle rend ; permettre à chacun de faire entendre sa voix, le tout dans un souci de démocratie.

Ainsi, dès leur création dans l'immédiat après-guerre, des représentantes des travailleuses familiales (à l'époque « aides familiales ») participent aux CA des associations d'aide à domicile. Y participent également, pour les mêmes raisons, des représentants des familles aidées. Ce système fonctionne durant plusieurs

décennies, voire se maintient actuellement dans une partie des associations du secteur.

Les Conservatoires d'Espaces Naturels sont porteurs d'une histoire différente mais la volonté stratégique de privilégier la pérennité de l'emploi (CDI plutôt que CDD et temps partiels, usage raisonnée des EJ) s'accompagne d'un appui à la structuration d'une représentation des salariés. L'ensemble de ces mesures leur apparaît nécessaire pour un meilleur fonctionnement, sur le plan économique comme sur la mise en œuvre des valeurs militante : *« j'investis sur des collaborateurs, sur des métiers qui ne sont pas compliqués mais qui nécessitent l'appropriation des problématiques et une compréhension des dispositifs »* (Directeur ENF, 2005) *« On a aidé ces salariés à se structurer ; donc il y a maintenant des représentants nationaux du personnel. Ils ont un siège au CA de la fédération. Ils ne votent pas, mais ils siègent ; ils ne voulaient pas voter d'ailleurs, ils voulaient juste être là »*.

Les associations de défense des droits des femmes, pour lesquelles l'option militante est particulièrement prégnante dans le processus de mise en place, ont aussi, dans un premier temps pour certaines, encore actuellement pour d'autres, des représentantes de leurs salariées aux CA. Leur nombre peut d'ailleurs y être conséquent (25% de l'ensemble des administrateurs dans l'une des associations du MFPPF).

Une enquête menée dans la branche « animation » fait apparaître une forte participation des salariés aux CA, puisque c'est le cas de 72% des 558 entreprises ayant répondu à l'enquête. La participation y est forte quelle que soit la taille de l'entreprise, mais plus prononcée dans celles ayant moins de dix salariés ; ce sont également celles ayant un taux plus faible de représentants élus du personnel (USGERES, 2002).

Or, ce fonctionnement idéal, où tous et toutes oeuvreraient ensemble pour le bien commun se heurte à des contradictions internes, ne serait-ce que parce que les CA sont, entre autres, les lieux où se décide la politique vis-à-vis du personnel : nombre d'embauches, conditions de travail, salaires, licenciements...

Les salariés se retrouvent donc juges et parties, la défense de leurs intérêts catégoriels entrant parfois (souvent ?) en contradiction avec l'objectif de satisfaire les usagers et les financeurs, qui implique en général de limiter les dépenses. Qui plus est, les salariés de ces associations

ont, comme tous les salariés, la possibilité de se regrouper sous forme syndicale afin de défendre leur point de vue et leur situation concrète, ce qui participe de leurs réticences, quand elles existent, à participer aux CA. Certaines associations présentent d'ailleurs le paradoxe que, se considérant elles-mêmes parties prenantes du mouvement ouvrier, elles ont fortement incité leurs salariés à se syndiquer.

Certaines associations d'aide à domicile sont dans ce cas. Leurs responsables bénévoles (qui se définissent comme militants) ont parfois des souvenirs douloureux, se retrouvant en posture d'employeurs face à des salariés qui, individuellement ou collectivement (par le biais du syndicat) sont eux en posture revendicative, et dont ils avaient favorisé la syndicalisation.

L'éclatement du consensus, la confrontation à l'existence d'intérêts divergents créent des blessures de part et d'autre, d'autant plus vives que la volonté de maintenir un tel mode de représentation perdure parfois longtemps, et entraîne donc la répétition de conflits internes.

La décision que les salariés cessent de participer aux CA est en général un élément de clarification. Ce sont parfois les salariés qui en prennent l'initiative, percevant avant les bénévoles la nécessité de bien identifier la fonction employeur. Se situant prioritairement comme salariés – même s'ils sont en accord avec les objectifs de l'association – ils cessent de participer aux structures dirigeantes. Cette décision peut être individuelle, mais est le plus souvent collective, par exemple à la suite d'une prise de position syndicale en ce sens. Position qui n'est pas toujours aisée à prendre car les recoupements sont fréquents entre l'organisation syndicale choisie par les salariés et l'appartenance, également syndicale, des bénévoles employeurs.

Le sentiment de participer à une œuvre commune est aussi un facteur retardant la décision de se retirer des CA.

Dans d'autres cas, c'est la structure qui, pour résoudre les contradictions et les conflits auxquels elle est confrontée, éloigne les salariés des CA.

Ainsi, dans une association de défense des droits des femmes s'étant récemment réorganisée, l'évolution vers la disparition des personnels des CA est volontaire, pour éviter là encore qu'elles soient juges et parties. Dans l'ensemble des associations de la fédération, le nombre de salariées aux CA a fortement diminué, alors qu'elles y étaient auparavant quasi hégémoniques. Les salariées

en ont disparu complètement dans une partie des associations, le CA n'étant plus composé que des bénévoles et des personnes assurant la direction.

Les associations qui ont accompli cette mutation considèrent souvent – bénévoles et salariés cette fois en accord – comme un signe d'archaïsme le maintien de salariés dans les CA. Toutefois, d'autres, y compris, dans le secteur de l'aide à domicile, des associations ayant une ancienneté et une importance numérique comparables, ont opéré le choix inverse : des représentants des salariés continuent de siéger aux CA, mais y sont très minoritaires ou bien sont cantonnés dans un collège spécifique à vocation non délibérative.

Il faut néanmoins noter que l'évolution générale du profil des salariés semble aller dans le sens de la non participation aux CA. Les salariés se sont en effet renouvelés pour les associations les plus anciennes, et n'ont donc pas connu la phase militante de la création de la structure. Et les associations créées plus récemment se situent dans une période historique différente, où le positionnement militant ne s'opère plus de la même façon, et où le recul du collectif au profit de l'individuel induit une mise à distance possible des salariés par rapport à l'association qui les recrute.

Enfin, bien que cela demeure souvent mal compris des bénévoles qui voudraient des salariés investis comme ils le sont eux-mêmes, des salariés font aussi le choix de déplacer leur engagement militant vers d'autres organisations que celles les employant.

La participation des salariés aux Conseils d'administration semble caractéristique des périodes de transition (processus de professionnalisation non achevé, taille plutôt réduite de l'association, durée d'existence plutôt faible). Parmi les problèmes soulevés par les salariés, relevons ceux rencontrés par les salariés syndiqués :

Ainsi, dans une association d'aide à domicile, le syndicat refuse de participer au CA, et dit la difficulté d'avoir en face de soi des militants de la même organisation syndicale ou de la même mouvance idéologique. Ressentant également cette difficulté, ceux-ci ont pris l'habitude de déléguer à des directeurs non militants, décision avalisée par le CA.

François Mayaux, dans sa typologie des conseils d'administration d'association, évoque ainsi des conseils « façade », qui délèguent largement ce qui relève de la fonction employeur aux directions salariées. Il les oppose à des conseils « militants », qui peuvent au contraire se réserver la fonction de recrutement pour assurer la cohérence entre compétence et affinité, ou encore à des conseils « dispositif de contrôle », qui se positionnent en contrôle du travail des

salariés, notamment en l'absence d'un poste de direction salarié bien identifié. Il distingue enfin des conseils « outils », qui exercent principalement un rôle de conseil et de proposition, mais qui peuvent être ponctuellement sollicités en appui de la direction salariée sur des points stratégiques (recrutement des cadres, conflits) (Mayaux, 1999).

La possibilité d'avoir un retour du terrain par les personnes concernées est un argument utilisé en faveur de la participation des salariés aux CA, mais la non séparation avec les autres fonctions des CA place les salariés en situation difficile. Néanmoins, il arrive que des salariés puissent siéger au CA via la désignation par le Comité d'entreprise. Dans ce cas, les syndicats ne rejettent pas toujours cette participation, y voyant une source d'information, voire d'expression, et une garantie de transparence sur le fonctionnement de l'association.

La moindre présence des salariés dans les CA lève aussi l'ambiguïté du sens de cette présence, en parallèle, voire à la place, de la représentation syndicale.

Ces évolutions semblent devoir faciliter le développement du syndicalisme dans le milieu associatif, mais la situation s'avère complexe également sur ce plan.

b) Une situation particulière du syndicalisme et de la syndicalisation

Cette situation particulière tient au positionnement historique des syndicats vis-à-vis de l'économie sociale, et à la spécificité de la syndicalisation, compte tenu de l'histoire associative, qui génère notamment, nous l'avons vu, une dimension affective dans le rapport des salariés à employeur, et compte tenu aussi du type de travail effectué au sein de l'économie sociale ; enfin, il faut souligner l'ambiguïté de certains syndicats, parfois eux aussi juges et parties, comme le sont les salariés dans les CA.

Les grandes confédérations ont eu et ont encore des positionnements différents, en lien avec leur propre histoire, avec le contexte et les modalités de leur création.

Ainsi, par exemple, la CFDT (ex CFTC) a une posture double, à la fois impliquée (même s'il s'agit de militants et non de la structure) dans de nombreuses associations d'insertion, entreprises intermédiaires, associations de services aux personnes. Ceci est lié, entre autres, à son positionnement historique (et celui des organisations de sa mouvance) entre logique de service et logique d'autogestion. Par ailleurs, c'est une organisation syndicale bien représentée dans ce secteur professionnel, où elle a essayé très tôt de développer une syndicalisation, y compris sous l'impulsion de militants gestionnaires des services. D'où,

comme pour les CA, une situation paradoxale, l'organisation syndicale se retrouvant impliquée à la fois dans le fonctionnement de la structure, donc du côté « employeur », et dans les revendications des salariés.

La CGT présente un autre exemple du poids de l'histoire. En effet, le mouvement coopératif et le mouvement ouvrier naissant, parmi lesquels le mouvement syndical, se sont opposés à la fin du XIX^{ème} siècle. Une opposition autant théorique que pratique, jusqu'au traité de 1920 entre la CGT et la fédération nationale des coopératives de consommation ; des liens se tissent ensuite avec les mutualités ouvrières, mais la période précédente laisse une méfiance dans le cadre de la relation à l'ensemble de l'économie sociale. Cela se traduit sur le terrain : malgré le tournant des années 1980, où la CGT décide d'être présente dans le secteur de l'économie sociale, la réflexion et l'activité n'y sont pas importantes avant 2001, quand est signé un protocole d'accord entre les cinq confédérations syndicales représentatives et les groupements d'employeurs de l'économie sociale. Le colloque confédéral sur l'économie sociale organisé en novembre 2005 manifeste la position actuelle de la CGT, qui estime désormais que « le syndicalisme, la CGT ne peuvent rester spectateurs [...] tant en termes de réflexion que d'activité syndicale revendicative », qu'il s'agit donc « de faire vivre, de façon plus visible et plus durable, une activité confédérale CGT sur la question de l'économie sociale » (CGT, 2006).

Actuellement, une réflexion est donc engagée à la CGT sur l'économie sociale, et sur la nécessaire présence syndicale. La CGT considère que l'économie sociale est « à la croisée des chemins », entre rentabilité financière et choix d'une économie « autre », plurielle. Mais elle diverge de l'analyse CFDT sur le rôle du secteur, car elle considère que « ces structures servent souvent de palliatif au désengagement de l'Etat » (CGT, 2006).

La CGT, à côté de fortes réticences, présente aussi des exemples d'implication, notamment dans les mutuelles et l'éducation populaire. L'implication dans ce dernier secteur est peut-être à relier au développement de municipalités communistes, et à leur politique en faveur des loisirs, des vacances.

Les choses ne sont pas simples pour autant. Il semble par exemple très difficile à l'Union départementale CGT que nous avons rencontrée d'avoir une estimation précise de l'implantation syndicale dans le secteur, hors grosses structures. Pour contrer ces difficultés, l'Union Départementale a mis en place un collectif Education populaire, pour rassembler les

syndiqués, très dispersés à travers trois fédérations (FERC¹⁸, services publics – dans le cas par exemple des Offices municipaux de la jeunesse –, professionnels de la culture). Ce collectif est créé pour répondre à l'attente des salariés syndiqués, mais il apparaît impossible de tenir avec eux le discours « luttes de classes » traditionnel, qui ne tient pas compte de leur attachement à leur structure associative. Leur réalité vis-à-vis de leur employeur les éloigne du syndicalisme classique, qui doit donc s'adapter sans perdre son âme. Après discussion dans le collectif, les syndiqués décident d'aller quand même sur le terrain revendicatif, avec en particulier la question du harcèlement, sur laquelle nous allons revenir.

Il faut en effet opérer une distinction entre les positions des confédérations syndicales vis à vis de l'économie sociale, et les positions sur le terrain des sections syndicales, confrontées à des conditions de travail et de rémunération qui leur apparaissent dans un certain nombre de cas en décalage, voire en contradiction, avec les valeurs affichées.

Les actions alors menées s'inscrivent dans un processus compliqué, puisqu'il arrive fréquemment que l'ensemble des acteurs se réclame des mêmes principes et du même mouvement ouvrier pour justifier des postures et des pratiques divergentes. Nous avons relevé plusieurs exemples en ce sens dans des secteurs comme celui du tourisme social, quand ses associations sont l'émanation des confédérations syndicales.

Ainsi un centre de Tourisme et Travail, association « considérée depuis la fin des années 1940 comme l'association de tourisme de la CGT », a connu en 1979/1980 un grave conflit mettant en jeu ce type de processus : « organisation fortement liée à la CGT, [Tourisme et Travail] est néanmoins employeuse, doit arbitrer entre l'aspiration au coût le moins cher de ses usagers et adhérents, eux-mêmes liés au mouvement syndical, et les revendications de ses salariés syndiqués soutenus par les Unions locales » (Pattieu, 2004).

Tous les conflits n'offrent pas un cas d'école aussi net que celui-ci, car les usagers et adhérents de l'organisation d'économie sociale n'appartiennent pas obligatoirement au mouvement syndical. Mais tous mettent à rude épreuve à la fois la cohérence de l'organisation d'économie sociale, et celle de la confédération syndicale concernée. Il va sans dire que la CGT n'est pas la seule confédération syndicale confrontée à ce genre de problème. La CFDT connaît la même situation, elle aussi employeuse (directement ou indirectement) de nombreuses structures de l'économie sociale, tout en étant bien implantée syndicalement

¹⁸ Fédération de l'éducation, de la recherche et de la culture.

parmi les salariés de ce secteur, notamment dans les associations socio-culturelles, d'insertion et de services et de garde d'enfants (Mignon Jean-Marie, 2004).

Afin de garder une cohérence dans cette situation d'imbrication employeurs/syndicalisme, le principe adopté par les confédérations est celui de la défense autonome du salarié, c'est-à-dire qu'il doit être autonome par rapport à son employeur.

Ainsi, la secrétaire de telle Union locale CGT est syndiquée à la CGT d'une grosse entreprise de la localité. Autre exemple, même si l'on sort du cadre associatif : dans un restaurant d'entreprise dont les « patrons » sont des syndicalistes, les salariés ont une section syndicale adhérent directement à l'Union locale, avec un cahier de revendication présenté à toutes les organisations syndicales ; donc des divergences avec le syndicat de l'entreprise, à laquelle adhèrent les « patrons » du restaurant, en tant que membres du Comité d'entreprise gestionnaire peuvent s'exprimer.

Des exemples similaires pourraient être donnés pour les autres confédérations. Quelle que soit la confédération, la structure syndicale est ainsi plus à même d'assurer sa fonction première de défense des salariés.

Le développement de la syndicalisation dans les organisations de l'économie sociale est devenu un objectif incontournable, vu l'accroissement du poids de ce secteur en termes d'emplois. Certes, « on ne sait pas grand chose [...] de la syndicalisation des aides à domicile ou maternelles hexagonales [mais les confédérations syndicales ont compris que] après une phase de développement dans la mouvance associative et parapublique, le recours aux aides à domicile [...] franchit aujourd'hui le seuil d'une marchandisation, critère discutable de professionnalisation, [si bien que] l'implantation dans les services est un enjeu stratégique pour l'avenir des syndicats » (Pigenet, 2006). Cette implantation est un enjeu dans les services tels qu'ils existent actuellement, et plus encore dans les services tels qu'ils se profilent au vu de l'évolution actuelle du salariat.

Cela ne signifie pas pour autant que la syndicalisation soit aisée. Elle est au contraire entravée par les conditions de travail, par l'éclatement en de multiples structures, par la taille des associations, et parfois par la posture même des salariés qui mettent davantage en avant le caractère social de leur profession que l'amélioration de leur quotidien. Enfin, l'extrême féminisation d'un certain nombre de métiers de l'économie sociale est également un facteur à prendre en compte.

La syndicalisation varie beaucoup selon les secteurs de l'économie sociale. Elle se rapproche d'une syndicalisation (et d'une activité) « classique » dans les grosses structures telles les mutuelles, avec un Comité d'entreprise, des Comités hygiène et sécurité (CHSCT). Elle est très faible, et souvent individuelle (en adhérant par exemple directement à l'Union locale ou départementale) dans les très petites associations n'ayant que quelques salariés.

Dans les métiers anciens de l'aide à domicile, telles les travailleuses familiales devenues récemment TISF, la Confédération la mieux implantée est la CFDT, en partie à cause de ses liens anciens avec les associations de ce secteur, dont elle a parfois été à l'origine par l'intermédiaire de ses militants ou de leurs compagnes. Et quel que soit le syndicat choisi, le taux d'adhésion y est supérieur à la moyenne nationale (plus de 10%); peut-être, suggère une responsable syndicale, parce que la section syndicale est aussi un milieu permettant d'échanger entre collègues dispersées, de rompre l'isolement.

Qu'il s'agisse quasi uniquement de femmes dans ces métiers de l'aide à domicile ne semble donc pas constituer un frein direct à l'adhésion. Les responsables syndicales estiment que l'obstacle le plus difficile à surmonter est de convaincre ces salariées qu'elles sont des professionnelles, avec des devoirs mais aussi des droits, notamment celui de demander une augmentation de salaire, une formation qualifiante, une amélioration des conditions de travail. L'idéologie du don et de la compassion, dans ces métiers ayant connu une présence importante de religieuses, est en effet toujours prégnante. On retrouve donc indirectement l'influence du facteur sexe, avec la place donnée à l'aide, la pitié, le dévouement, pratiques et sentiments traditionnellement dévolus aux femmes.

Enfin, soulignons que les salariés associatifs hésitent d'autant plus à se syndiquer qu'ils ont été auparavant bénévoles dans la même structure. Malgré la préoccupation des conditions d'emploi, il reste une spécificité, une qualité intrinsèque du travail associatif : il se décline en un versant positif, les salariés associatifs disant généralement s'épanouir dans leur travail, et en un versant négatif, la rémunération en particulier n'étant pas à la hauteur de la tâche. Mais ces deux aspects se combinent pour constituer un rapport spécifique au travail : les salariés eux-mêmes justifient leurs mauvaises conditions d'emploi par l'intérêt intrinsèque qu'ils trouvent au travail. Nous y reviendrons plus loin.

Les différents facteurs évoqués se conjuguent dans les réponses à la question sur la représentation du personnel dans l'enquête « animation » déjà citée (USGERES, 2002) : Presque 60% des 558 entreprises n'avaient pas en 2002 de représentant élu du personnel, notamment de délégués syndicaux (13% seulement de ces entreprises en ont). L'effet taille était prononcé puisque la grande majorité des délégués du personnel et des délégués syndicaux se concentraient dans les entreprises ayant plus de dix salariés. Les raisons invoquées sont les effectifs inférieurs au seuil conventionnel, le manque d'information, le fait que la question ne se pose pas, l'absence de candidature.

De façon plus générale, « il faut enfin souligner l'absence de "travail de représentation" au sein du groupe social des salariés associatifs, comparable à ce que Luc Boltanski a pu observer pour "les cadres", au sens où la construction symbolique d'un groupe professionnel est le fruit d'un effort collectif pour assurer sa cohésion tout en ménageant un flou relatif sur ses frontières. A cet égard, il convient d'ajouter que le récent succès de l'Union des employeurs de l'économie sociale aux élections prud'homales du 11 décembre 2002 est uniquement le fait des employeurs du secteur non lucratif. Aucune liste n'ayant été présentée dans le collège salarié, faute de coordination collective rassemblant l'ensemble des «travailleurs associatifs » par delà leurs singularités professionnelles ou sectorielles » (Hély, 2005, pp. 455-456).

Dans ces conditions, les mobilisations ne sont donc pas toujours aisées.

c) Des mobilisations réelles mais difficiles

La taille de l'association est donc un critère important pour déterminer la relation aux salariés puisque le fonctionnement des grandes associations se rapproche de celui des entreprises. La question du partage des valeurs joue moins, et il y a moins de situations contradictoires, comme demander aux salariés d'être également des bénévoles, voire des militants. Les motifs et les modalités des conflits du travail se rapprochent alors de ceux de l'ensemble des salariés. Mais dans les structures plus ou moins précaires pour une raison ou une autre, la vie syndicale existe peu au jour le jour. La logique de représentation du personnel s'y impose difficilement.

La posture revendicative dépend aussi des sources de financement, par exemple selon que les associations s'apparentent à un organisme municipal, car financées entièrement par les mairies, ou dépendent du financement d'autres organismes, comme les Conseils généraux. L'équilibre budgétaire est différent, la revendication souvent plus aisée dans le premier cas,

sauf quand le renouvellement fréquent du personnel est un frein à l'implantation syndicale, qui devient alors très dépendante de la présence de telle ou telle personne.

L'existence d'un continuum biographique, du bénévolat au salariat dans la même association, est un frein à l'action (et en amont à la syndicalisation) car les salariés redoutent de mettre en péril leur association, crainte d'autant plus forte qu'il s'agit d'une association fragile. Dans nombre d'associations de ce type, il n'y a pas de vie syndicale quotidienne ni de cahier de revendication. Selon un responsable syndical, il s'agit plus d'un fonctionnement et d'une logique s'apparentant au « pompier de service » que d'une véritable représentation du personnel. La précarité de l'association se répercute sur le syndicalisme.

Un conflit récent opposant une association d'éducation populaire et ses salariés (après beaucoup d'hésitations de la part de ces derniers) s'est terminé par la condamnation de l'association à payer un très fort arriéré de salaires ; application normale du droit du travail ... mais qui met en péril l'association concernée.

Certes, les éventuels conflits qui peuvent voir le jour se règlent davantage sur le mode du retrait, comme peut le laisser entrevoir la remarque d'un président des Restos du cœur : « Avant c'était simple. Quand il y avait des problèmes les gens partaient d'eux-mêmes. Plus aujourd'hui. Or les plaintes contre les bénévoles sont plus nombreuses » (Ouest France, 16 mars 2007). Mais le décalage entre les attentes des salariés et les pratiques des associations employeuses suscitent des conflits qui sont vécus d'autant plus douloureusement que les relations y sont très personnalisées et que la dimension affective est prédominante dans ces structures, particulièrement pour les plus petites.

Il est significatif de la confusion entre travail salarié et bénévole que les conflits portés devant les prud'hommes concernent d'abord le temps de travail : il s'agit alors d'une sorte de harcèlement lié au fait qu'il est demandé aux salariés d'être aussi des bénévoles, alors qu'ils souhaitent se « cantonner » au statut salarié, face à des bénévoles dirigeants qui, eux, agissent en plus de leur travail et ne comprennent pas la position de retrait des salariés. Dans un premier temps ces derniers ont souvent accepté ces conditions dérogatoires (par exemple, que des heures supplémentaires ne leur soient pas payées, alors que cela constitue une non application du droit du travail) jusqu'à ce que la confiance s'amenuise, s'émousse. C'est alors une réaction en chaîne, dans laquelle ressurgissent tous les éléments du harcèlement.

Le conflit porte donc souvent sur la récupération d'heures supplémentaires, ou leur non paiement, ou sur le fait de se sentir quasiment obligés de les faire pour accomplir son travail de façon satisfaisante. Dans le même ordre d'idée, l'étude menée sous la direction de Danièle Demoustier sur la structuration de la fonction employeur dans les associations évoque une autre forme de cristallisation des conflits sur le « malentendu entre une exigence de productivité des salariés mais un « flou » autour de la réalité de la définition de leur poste et de leur marge de manœuvre » (Chauveau, Demoustier, Rousselière, 2002, p. 31). Mais le conflit peut également porter sur les licenciements ; cela peut d'ailleurs être lié, le salarié venant consulter le conseiller prud'homal sur un problème alors que la rupture est déjà consommée, donc le licenciement prononcé.

De toute façon, le conseiller prud'homal cherche toujours à faire émerger l'ensemble des autres problèmes éventuels car une fois le dossier constitué, il est impossible de le reprendre pour le compléter. Mais, toujours en général, il y a volonté de trouver une solution en interne avant d'aller aux prud'hommes, car il est ensuite difficile, notamment dans le cas d'une petite structure, de continuer à y travailler sur le plan du vécu quotidien. L'affectif est fort, nous l'avons déjà signalé, donc les conflits sont vécus rudement de part et d'autre.

Notons une contradiction commune à beaucoup de petites structures : alors que le profil des militants et des bénévoles évolue vers la demande d'un accroissement de leur temps libre, la nécessité de faire fonctionner l'association entraîne de leur part une pression à un investissement quasi militant des salariés.

Ainsi, une salariée adhérente de l'association de défense des droits des femmes l'employant avait rendu sa carte en raison de désaccords sur le fonctionnement et non sur les valeurs de l'association, mais elle a été néanmoins licenciée. L'association s'est ici appuyée sur la jurisprudence : l'embauche par un « employeur à valeur » impose, si on a des responsabilités, de partager ces valeurs ; mais par ailleurs, on peut les partager sans adhérer... En principe, il faut une conséquence concrète à l'éventuel non partage des valeurs pour que l'employeur puisse sévir.

Le souci de respecter les valeurs associatives crée parfois, lui aussi, une situation paradoxale, quand les responsables, hésitant à licencier, poussent les salariés à la démission. On se trouve là dans une configuration fréquemment rencontrée, où « le rapport à la hiérarchie révèle en effet la forte prégnance de l'éthos du bénévolat dont la particularité est de refouler l'existence

de relations de subordination. [...] le terme même de « supérieur hiérarchique » est tabou dans le secteur associatif, tant l'idéologie associative de rapports entre égaux s'impose et transcende les clivages statutaires. Nous avons constaté que ce mythe égalitariste engendre parfois des rapports de domination d'autant plus violents qu'ils restent largement euphémisés et implicites » (Hély, 2005, p. 461).

Mais, à l'inverse, le recours d'un salarié devant le conseil des prud'hommes pour une revendication individuelle peut parfois entraîner des conséquences à plus long terme et impliquant l'ensemble du secteur. C'est ce qu'on a pu observer dans le cadre des associations environnementales.

Sans en être la seule et unique cause, le renvoi devant les prud'hommes d'un Conservatoire régional des espaces naturels par un salarié réclamant un rattrapage de salaire sur 10 ans, n'a pas été étranger à l'intégration de la convention collective de l'animation par l'ensemble du secteur environnement, jusque là hors convention collective. Ce conflit dont l'issue peut mettre en péril la pérennité de l'ensemble du réseau, a amené le directeur de la fédération à s'impliquer activement dans les négociations autour de cette convention collective : *« Je suis de ceux, si ce n'est dans certains moments celui, qui ont fait que l'environnement est dans la convention collective. Je vous le dis en toute modestie. Et je l'ai fait par conviction, mais surtout parce qu'il y avait le feu au lac chez nous, parce qu'il y a un salarié qui nous a mis aux prud'hommes »*

Les relations conflictuelles avec les bénévoles gérant les salariés recourent le problème des horaires, du nombre d'heures de travail, mais se manifestent souvent par l'absence d'interlocuteur face à la revendication ou, en amont, au malaise des salariés.

La demande que les salariés soient des militants est mal perçue par les syndicats, comme le formule cette responsable syndicale dans le secteur de l'aide à domicile : « C'est dégueulasse, ça (bis). on est sur le même truc que « tu passes devant chez cette dame, tu peux bien fermer les volets, sans compter ton temps ». Non, on est des professionnelles ! ». Les conflits collectifs sont inséparables, dit la même responsable, de la nécessité « d'éduquer nos sections pour dire que même si les associations ont été fondées et fonctionnent avec des

bénévoles, voire des anciens syndicalistes, ce sont des employeurs, il faut les prendre ainsi, vous êtes légitimes pour agir, vous n'avez pas en face de vous un ex militant syndical, même s'il est toujours adhérent, vous avez devant vous un employeur. C'est dur parfois à faire entrer dans les pratiques ». Les salariés sont parfois « pris par les sentiments, une non reconnaissance des conditions de travail. On a un problème de fric, aidez-nous, vous êtes [du même syndicat que nous], le président de la [structure qui finance] aussi, vous devez nous aider pour avoir le financement...voilà, un truc quotidien, qui mine, une complète confusion des rôles. ...et puis ce sont [souvent] des hommes qui ont en face d'eux des femmes! »

Toutefois, en cas de conflit, Unions locales et départementales défendent toujours la section syndicale, et donc les salariés, « même si on va aussi faire jouer les relations ».

La formation est une demande forte de la part des salariés mais, par exemple dans le secteur de l'aide à domicile, il semble qu'elle peine à se transformer en revendication, et que le contact avec le syndicat ne s'opère pas à cette occasion. Celui-ci souffrirait aux yeux des salariés d'un manque de crédibilité sur ce terrain, la formation étant perçue comme dépendant uniquement de l'employeur.

Dans les associations où les salariés sont peu nombreux, dispersés géographiquement, la vie syndicale est complexe, impose de nombreux courriers, échanges téléphoniques, déplacements ; assurer une information syndicale peut ainsi signifier tenir une dizaine de réunions, décentralisées sur un département.

Par contre, dans les grandes structures, cela se passe comme dans toutes les entreprises, sur le plan de l'organisation comme sur celui des conflits du travail.

Malgré toutes les spécificités de la vie syndicale dans le secteur associatif, et notamment dans les structures de taille restreinte, l'évolution actuelle va dans le sens d'un lent rapprochement avec l'action syndicale plus « classique ». Ceci à cause du renouvellement des salariés, moins impliqués dans l'histoire fondatrice de l'association qui les emploie, et à cause de la clarification syndicale indiquée : la position de principe des Unions locales et départementales est de soutenir les salariés, même si la structure associative et ses bénévoles sont proches d'un syndicat (éventuellement le même que celui des salariés). Un autre facteur important de cette

évolution est la dissociation de la fonction direction et des Conseils d'administration, signe que l'association assume plus clairement sa fonction employeur.

Notons toutefois que ce constat est loin d'être uniforme puisque dans d'autres secteurs associatifs, la traditionnelle « double direction » fondée sur la séparation entre pouvoir politique et pouvoir technique, disparaît au profit d'une gestion plus proche de l'entreprise, opérée par des dirigeants cumulant les deux dimensions du pouvoir. C'est ce que Denis Bernardeau (2004) observe au sein des fédérations sportives, et Pascal Dauvin et Johanna Siméant (2002) dans le secteur humanitaire.

Enfin, la création de l'USGERES va également dans ce sens.

Les premiers syndicats employeurs de l'économie sociale sont nés après la seconde guerre mondiale, au moment où le développement du salariat a exigé que les relations professionnelles s'organisent, dans le cadre d'accords ou de conventions collectives. Implanté d'abord dans les secteurs sanitaires et sociaux liés à la mise en place des grands dispositifs de protection sociale, le syndicalisme employeur s'est progressivement construit dans d'autres secteurs : l'animation, l'aide à domicile, l'accompagnement social des jeunes, le développement social local...

L'USGERES s'est formée en 1994 pour être le collège employeur d'Uniformalion. Elle a d'abord travaillé sur la réforme de la formation professionnelle selon des préoccupations semblables à celles des autres employeurs mais en prenant en compte quelques spécificités du champ particulier de l'économie sociale. A partir de ce travail, elle a réfuté le renvoi des organisations de l'économie sociale dans le « hors champ » des instances de négociations, et a, dans cette logique, présenté des candidatures spécifiques dans les collèges employeurs (en particulier dans le secteur « activités diverses ») aux conseils de Prud'hommes. Cette démarche s'est appuyée sur la signature d'un protocole d'accord avec les syndicats. Cet accord du 23 avril 2001 entre l'USGERES et les cinq grandes confédérations syndicales a entraîné l'ouverture de plusieurs ateliers (emploi, promotion, négociation collective), et une négociation sur la formation professionnelle continue.

L'USGERES a rassemblé nationalement 11,3% des suffrages aux élections prud'homales de décembre 2002 sur l'ensemble des sections, et environ 35% dans les sections où elle présentait des candidatures, notamment en « activités diverses ».

Elle a d'abord été plus favorable aux salariés que les autres employeurs, revendiquant une vision différente de la fonction employeur. Ses élus ont défendu l'utilisation du droit dans une perspective de justice (non d'équité), affirmant vouloir privilégier la phase de conciliation, contrairement à l'opposition frontale du MEDEF, dont ils souhaitent se tenir à distance pour éviter les assimilations. Néanmoins, la crainte de faire sombrer une association peut les entraîner, par exemple, à prononcer certes la réintégration du salarié, mais à limiter le montant de l'amende.

Plus généralement, il semble que l'USGERES, sous la pression de la réduction des budgets associatifs, et donc de la survie de ces mêmes associations, évolue vers une moindre compréhension des problèmes rencontrés par les salariés, tout en conservant pour l'instant une vision et une pratique spécifiques.

2- Des contraintes d'organisation qui pèsent sur les conditions de travail et des modes de GRH qui pèsent sur les conditions d'emploi.

Pourtant, les contraintes pesant sur les salariés associatifs ne sont pas négligeables. Et elles sont souvent acceptées de bonne grâce par ces derniers. Lorsque le mécontentement s'exprime jusqu'aux prud'hommes, il est généralement le résultat d'une accumulation de problèmes qui n'ont pas trouvé à se résoudre dans la concertation et le dialogue. Les positions se font alors plus tranchées.

On l'a dit, le résultat des élections prud'homales de 2002 témoigne directement d'une prise de conscience de l'importance de leur fonction employeur par les organisations associatives. Toutefois, le principe de « l'emploi au service du projet » reste primordial ; et le constat demeure selon lequel c'est l'emploi classique qui paraît atypique dans le secteur associatif (Chapron, Choquet, 1995).

Ainsi, au niveau de chaque association, et particulièrement des plus petites, les salariés restent soumis à des conditions de travail et d'emploi d'une extrême diversité. Pour approcher le vécu de ces salariés et étayer nos réflexions sur les rapports au travail et à l'emploi développés dans le secteur associatif, nous nous appuyons sur une enquête complémentaire,

menée par entretiens auprès de 40 salariés associatifs de tous secteurs d'activité sur le territoire français¹⁹.

Des motifs d'insatisfaction quant à leur travail et leur emploi sont évoqués par les salariés, mais nous verrons qu'ils sont la plupart du temps largement tempérés, voire annulés, par des considérations sur la spécificité du rapport au travail dans les associations. Dès lors, on pourra s'interroger sur le rôle joué par ces organisations dans un contexte économique marqué par la tertiarisation, mais aussi par la flexibilisation de l'emploi.

a) des motifs d'insatisfaction

Dans le registre des insatisfactions²⁰, les salariés interviewés s'accordent pour dénoncer le manque de moyens financiers auquel sont confrontées les organisations qui les emploient. Au quotidien, cela se traduit par des outils de travail mis à disposition des salariés insuffisants ou obsolètes.

« Ouh la ! Les locaux sont trop petits, on n'a pas assez de moyens, on ne peut pas aider les gens autant qu'on le voudrait... Enfin il y a toujours des inconvénients dans le métier qu'on fait. » (PO1)

« Faut pas être difficile sur les conditions de travail, on est très très mal installés et heu bon, avoir foi dans ce qu'on fait mais bon c'est tout hein. » (AM1)

« Le manque de moyens » (AS1)

Plusieurs expliquent comment cette situation les conduit à une quête incessante et chronophage de moyens financiers, qui peut les amener à consacrer moins de temps à ce qu'ils considèrent comme le cœur de leurs missions.

« Les recherches de partenaires, de financements, c'est que l'on passe beaucoup de temps là-dessus à essayer de développer des choses pour essayer de trouver des fonds. Et pour moi c'est pas de la perte de temps mais si, quand même un peu (rires). Parce que ça prend beaucoup d'énergie... pour au final pas grand-chose. » (AP1)

¹⁹ Merci aux étudiants de L3 (2006-2007) de l'IUP Charles Gide, université du Maine, qui ont participé à la collecte de ces entretiens dans le cadre de leur module « sociologie des associations ». Merci également à Frédéric Gonthier et à Emmanuel de Lescure qui nous ont fait bénéficier de leur grille d'entretien « Salaire et justice », que nous avons adaptée à notre problématique.

²⁰ En réponse à la question : [Pourriez-vous me dire quels sont les motifs de satisfaction que vous procure votre travail ?] ; « Et au contraire, quels sont les motifs d'insatisfaction ? »

« Manque de moyens financiers car ça nous prend énormément de temps, beaucoup d'énergie et que ce n'est pas forcément notre mission. » (AP2)

« Ça peut être ... quand l'argent prime sur le développement associatif. Je parle des budgets. En ce moment, c'est la recherche perpétuelle de financement. » (FR1)

L'autre aspect des contraintes organisationnelles concerne l'obligation de collaborer avec des bénévoles, dont il est important de signaler qu'elle apparaît à peu près aussi souvent comme motif d'insatisfaction que comme motif de satisfaction. De façon générale, la coexistence des bénévoles et des salariés complexifie l'organisation et oblige les salariés à coopérer avec des personnes auxquelles ils ne peuvent rien imposer, qui n'obéissent pas aux mêmes logiques d'action.

« Des fois, on voulait faire travailler des bénévoles ici mais c'était pas facile. Les bénévoles, elles veulent faire ce qu'elles veulent, elles voient pas forcément le côté insertion, elles voient pas l'intérêt de partager leur travail et leurs activités avec les filles » (EM1)

« La relation entre les bénévoles et les salariés n'est pas facile. En tant que directrice adjointe, je ne peux pas demander la même exigence professionnelle aux salariés qu'aux bénévoles. Les bénévoles viennent quand ils veulent et prennent leurs vacances quand ils le souhaitent se qui pose problème dans la gestion de l'accueil car personne ne peut les remplacer. » (PA1)

La comparaison qui tend à s'établir entre salariés et bénévoles lorsqu'ils effectuent des tâches similaires se fait au détriment des salariés, en délégitimant par avance toute velléité de revendication.

Mais les bénévoles ne sont pas seulement les « collègues de travail » des salariés, ils en sont aussi, voire surtout, les employeurs. Si la tendance dominante est à la professionnalisation de l'encadrement on trouve des exemples contraires ; et en tout état de cause, les élus restent, en tant que dirigeants des associations, en première ligne de la fonction employeur. L'enquête menée pour le Fonjep sur le secteur de l'éducation populaire montre une répartition des rôles qui peut être étendue à l'ensemble du secteur associatif : « L'employeur est clairement l' élu, mais ce dernier peut exercer pleinement la fonction ou, au contraire, la déléguer pour tout ou partie à une direction salariée. Des relations souvent complexes s'établissent entre ces 2 acteurs, relations qui sont tantôt équilibrées, et fondées sur la complémentarité, tantôt déséquilibrées, en faveur de l' élu, ou de la direction salariée selon les cas. Les formes de la relation s'inventent en marchant car il n'existe pas de cadre juridique qui en règle les

modalités. Le facteur personnel joue ici un grand rôle, ainsi que le profil socioprofessionnel du président... La fonction d'employeur ne se distingue pas vraiment de la fonction de dirigeant ou plutôt, elle n'en constitue qu'un des volets, pour l'élu comme pour le dirigeant salarié » (Fonjep, 2003, p. 81).

Ainsi, l'encadrement des salariés par des bénévoles peut également poser des problèmes relationnels. Une responsable syndicale évoque ainsi une forme particulière de non recevoir, opposée à des salariées faisant état de difficultés, lorsque des bénévoles répondent : « je ne suis pas responsable, je suis bénévole, je fais ce que je peux ». Piégés par leur posture paradoxale dans les relations de travail, les bénévoles, dans ce cas, n'assument pas jusqu'au bout leur fonction d'encadrement, exemple caractéristique de la difficulté d'un certain nombre d'associations, héritières d'une histoire spécifique, à assumer la fonction employeur. Poursuivant l'exemple ici relaté, la responsable syndicale indique que la situation s'envenime encore lorsque la fédération dont dépend l'association employeur la soutient (donc soutient les bénévoles) au détriment des salariés ; situation qui, selon elle, est fréquente.

Du côté des salariés, l'obligation de collaborer avec des bénévoles, et plus particulièrement d'être encadrés par des bénévoles, constitue une contrainte organisationnelle forte. Dans ce cas, c'est la multiplication des instances de décision et le temps « perdu » qui en découle, qui sont incriminés.

« La restructuration de l'association à la demande du siège national. Maintenant il y a des bénévoles responsables qu'il n'y avait pas avant, ils sont devenus incontournables au niveau administratif ce qui met un frein aux procédures car les bénévoles ne sont pas toujours là » (RC1)

« Le principal motif ça reste les freins que l'on peut rencontrer notamment lors des Conseil d'administration par exemple...sinon ce qui n'est pas évident non plus, c'est de gérer les situations de tension au sein de l'association... » (FJ1)

« Le fait de travailler avec des bénévoles ça a des désavantages, il faut prendre le temps que les choses se passent. On ne peut pas imposer directement des changements, il y a beaucoup de dialogues, il y a beaucoup de concession, de compromis à faire vis-à-vis des bénévoles » (SP3)

C'est alors parfois une véritable frustration des salariés qui s'exprime : ils apparaissent comme « empêchés d'agir » par la présence des bénévoles, d'autant plus que ces derniers détiennent un pouvoir de décision légitime sur l'organisation. Des salariés, s'estimant pourtant parfois plus compétents, peuvent ainsi être mis en demeure de s'effacer.

« C'est vrai que on a beaucoup de projets en tête mais ça met du temps à se mettre en place, et c'est très long aussi parce que c'est une association donc faut que ça passe par le bureau etc., et puis il faut tout coordonner bénévoles compagnons, et des fois on aimerait qu'il y ait plus de rapports entre eux et dans l'investissement de certains projets quoi, que tout le monde soit dans la même vision des choses mais bon des fois y'a des petits conflits et donc on est obligé ... enfin ça avance pas toujours aussi vite qu'on le voudrait. » (EM2)

« Et bah justement l'immobilisme et euh...le manque de modernité du secteur associatif. Ca c'est quand même euh...difficile, encore plus quand on est diplômé car du coup on est en décalage avec son conseil d'administration qui ne comprend pas non plus que euh...forcément nos démarches, nos envies, ils sont pas aussi modernes, ils ont pas forcément envie d'aller aussi vite que l'on voudrait » (MR1)

Néanmoins, les contraintes organisationnelles apparaissent mineures au regard des récriminations concernant, de façon plus ou moins directe, la reconnaissance. Une reconnaissance jugée insuffisante du travail effectué, du poste occupé, de l'importance des missions assumées pour l'association. Ce déficit de reconnaissance s'exprime parfois immédiatement dans les propos des salariés :

« Le motif d'insatisfaction le plus omniprésent de mon travail reste la non reconnaissance de mon poste, en tant qu'outil indispensable à la cohésion de l'association. C'est pour cette raison qu'il faut constamment redéfinir les rôles de tout un chacun, pas uniquement des bénévoles, mais également des salariés » (SP1)

« Le manque de reconnaissance de mon travail. La prévention est l'une des trois missions de la Ligue, mais c'est sans doute celle qui est la moins connue au sein de la Ligue et qui est la moins reconnue par les administrateurs. La plupart ne savent pas ce que je fais » (LC1)

« Je trouve... qu'est mal prise en compte cette notion de cadre et de responsabilité. Je trouve qu'on est mal rémunéré par rapport à ce qu'on assume. » (ES1)

« Nous on a une mission cadre...mais pas formelle sur le contrat. Donc en fait on est un peu sous rémunérés on va dire entre guillemets par rapport au travail qu'on peut fournir ... concrètement tous les jours je pense. » (BB1)

Mais qui peut aussi se lire en filigrane dans les doléances concernant le temps de travail. Notons toutefois que ces doléances, *a priori* très justifiées dans un secteur associatif caractérisé par la présence d'un « salariat engagé » qui conjugue activité salariée et activité bénévole, sont relativement rares dans les propos de nos enquêtés. Il n'en reste pas moins que certains déplorent une difficulté à délimiter strictement leur temps de travail, qui se traduit par

la multiplication des heures supplémentaires, rarement rémunérées, parfois récupérées, mais plus souvent encore ignorées en tant que telles et comptées à l'actif d'un engagement bénévole – plus ou moins volontaire – qui s'ajouterait au temps salarié. Or ce temps « extensible », qui constitue en général l'apanage des cadres, semble concerner presque toutes les catégories de salariés dans le secteur associatif, avec des variations notables selon le secteur d'activité.

« Ben ça serait qu'il faut être un peu trop dans tous les, de tous les côtés quoi donc parfois c'est un peu difficile à gérer, à gérer son temps, à se limiter quoi... parce ce qu'il n'y a jamais de limites, rien n'est jamais fini, il faut toujours, chaque jour, relancer les choses parce qu'on est un peu le pilote de l'ensemble des bénévoles de l'association sur le plan local donc il faut avoir cette position d'animateur tout le temps quoi. » (SC1)

« Ouaf, moi j'en ai pas... Je suis tellement contente de travailler ici que non j'ai pas... même si je fais des heures supplémentaires...ça me ... c'est pas ça qui... (Réflexion) » (AR1)

« L'absence de disponibilité, de temps mais plutôt sur un point de vue personnel, car quand on est là le matin à 8h et que l'on repart le soir à 19h, voir 20h c'est lourd au bout d'un moment » (AD1)

« Ce qu'il y a c'est que comme on disait tout à l'heure, le souci c'est peut être de se faire dépasser et pas réussir à mettre trop de limites sur son temps personnel et sur son temps professionnel donc ... à force quand je vois qu'il y en a un peu trop, bah je récupère mes heures ... même si je compte pas vraiment 35 heures par semaine, même si j'en fait 40... c'est sûr que celles-ci seront pas rémunérées » (BB1)

En revanche, le travail le week-end ou en soirée, de fait plus fréquent et moins soumis à compensations financières dans le milieu associatif, n'est guère évoqué au cours de ces entretiens. Pourtant, « dans l'entreprise associative, les horaires hors norme sont « normaux ». C'est-à-dire qu'ils ne font pas l'objet d'une compensation salariale alors même que celle-ci serait tout à fait légitime sur le marché du travail traditionnel » (Hély, 2007, p. 18).

Mais c'est à travers les plaintes relatives au salaire que se manifeste le plus systématiquement ce défaut de reconnaissance ; d'autant plus que la rémunération n'est pas soumise à une convention collective – encadrement qui limite, sans toujours les supprimer, les inégalités au sein d'une même structure – et que les heures ne sont pas comptées. A cet égard, nous pouvons rappeler que nombre de structures associatives se trouvent hors convention collective ou soumises à une convention collective adoptée « par défaut », en l'absence de négociations

propres à leur activité. Enfin, rappelons que la présence des syndicats y est particulièrement faible en raison de la petite taille de la grande majorité des associations, à laquelle s'ajoute une méfiance historique des confédérations syndicales envers l'économie sociale. Les préoccupations salariales des enquêtés apparaissent, sous forme de boutade, dès l'énoncé de leurs motifs de satisfaction²¹ :

« C'est loin d'être le salaire, c'est pas le salaire parce que le salaire il est pas là quoi, enfin il est pas là ; non, ... c'est tout ce qui est rencontres avec les compagnies, les artistes qui passent... liberté, pas de pression patronale » (HE1)

« Ce n'est certainement pas la fiche de paie. Mais je serais dans une entreprise je n'aurais pas forcément une convention collective aussi avantageuse. Du coup je ne sais pas comment le qualifier. La bonne ambiance qu'il y a au travail, les nombreuses rencontres faites, c'est très enrichissant sur le plan humain » (VH1)

... mais aussi de façon explicite et directe dans l'expression des motifs d'insatisfaction²²,

« Il n'y a pas de points noirs qui m'embêtent vraiment.....À part le salaire ! » (CA1)

« C'est pas vraiment une insatisfaction, mais enfin sinon ce serait le salaire, mais bon, on fait avec... » (QC1)

« Ainsi je ne peux pas dire que je suis satisfaite de mon salaire, il faudrait une réflexion sur une revalorisation des salaires pour les dirigeants et les salariés du SP » (SP1)

Enfin elles s'étalent massivement en réponse à la question directe sur la rémunération²³.

« Non, honnêtement je trouve que je suis en dessous » (PF1)

« Euh, franchement non. » (AP1)

« Non, non c'est pas suffisant du tout non, tu veux savoir combien je gagne ? 740 euros. [Mensuels pour 26h/sem] » (HE1)

« Pas vraiment... » (FR1)

« Alors c'est pas compliqué, au secours populaire les responsables sont les moins payés de toutes les associations humanitaire (rire). » (SP2)

Il est toutefois important de signaler que ce qui apparaît comme un désagrément à la majorité, peut aussi être un avantage pour d'autres, plus rares :

²¹ « Pourriez-vous me dire quels sont les motifs de satisfaction que vous procure votre travail ? »

²² « Et au contraire, quels sont les motifs d'insatisfaction ? »

²³ « Êtes-vous satisfait-e de votre rémunération actuelle ? »

« Sur un plan personnel, travailler dans le milieu associatif, m'a permis d'avoir enfin une vie privée. Lors de mes différents emplois, le temps libre m'était précieux, car il n'était quasiment jamais présent » (SP1)

« Oui...je suis payée plus cher déjà, parce que la fonction publique...oui moi ça a quand même changé beaucoup de choses car la fonction publique j'étais payée moins cher. Après dans le temps cela se rattrape ; ce n'est pas tant du côté salaire. Par contre du côté formation, c'est quand même plus intéressant du côté privé car dans le secteur public faut attendre son tour pour aller en formation, et en plus faut attendre que des postes se libèrent, pour y accéder » (AD1)

Ainsi, les entretiens recueillis corroborent les résultats statistiques obtenus par les économistes et les sociologues qui se sont prêtés à des analyses comparatives des niveaux de rémunération dans les secteurs privé marchand, privé non lucratif et public. « A catégorie professionnelle équivalente, travailler pour une association entraîne une baisse de la rémunération perçue d'environ 18% » (Le Gros, Narcy, 2004) ; « le montant des salaires du secteur associatif est plus faible que celui des salariés du privé (l'unité de mesure étant le salaire horaire brut médian). Néanmoins, il est supérieur à celui des salariés des collectivités locales, ce qui s'explique sans doute par la présence plus importante d'un salariat qualifié, composé de professions intermédiaires dans les entreprises associatives » (Hély, 2005).

Mais au-delà de ces constats chiffrés, les entretiens qualitatifs permettent de mettre en évidence un point important. Les motifs d'insatisfactions apparaissent à la fois moins nombreux et moins « sérieux » que les satisfactions que les salariés du monde associatif retirent de l'exercice de leur activité ; quand il ne sont pas tout simplement inexistantes.

« Donc pour l'instant, ça fait que trois ans que je suis là aussi, donc pour le moment je n'ai pas de points noirs particuliers que ce soit dans mon travail personnel, professionnel, ou au sein de l'association » (RP1)

Au total, les contraintes subies par les salariés associatifs sont de deux ordres : d'une part le manque de reconnaissance, les difficultés à délimiter temps professionnel et temps personnel, les salaires bas voire très bas pèsent sur les conditions d'emploi. D'autre part, le manque de moyens financiers, la quête perpétuelle de financements qui empiète sur les missions centrales de l'organisation, la collaboration avec des bénévoles qui ne sont pas dans les mêmes logiques et qui imposent parfois une priorité donnée à la satisfaction du bénéficiaire, pèsent sur les conditions de travail.

b) Mais ces insatisfactions sont relativisées par un changement de registre ...

Malgré tout, pour une part non négligeable des personnes interrogées, les désagréments qui sont pointés, et tout particulièrement ceux liés à la rémunération, sont aussitôt relativisés²⁴ ; et sont au contraire mis en avant les avantages et les « compensations » apportés par ce qui est considéré comme des spécificités associatives. A de rares exceptions près, le jugement d'insuffisance concernant le salaire est immédiatement minimisé par diverses considérations. On travaille dans le secteur associatif, qui a peu de moyens, on ne peut donc en demander davantage. Il semblerait que les salariés adaptent leurs attentes à ce qu'ils connaissent de la situation pécuniaire de l'organisation employeuse :

« Oh bah j'aurai plus...enfin on n'est pas exigeantes parce qu'on aime notre travail, on sait qu'il n'y a pas beaucoup d'argent » (ET1)

Finalement le discours dominant revient à affirmer : le salaire est insuffisant mais je m'en satisfais car on ne travaille pas dans le secteur associatif pour gagner de l'argent.

« Je ne suis pas là pour le salaire car sinon je ferais un autre travail » (VH1)

« Je savais pertinemment en arrivant dans le secteur associatif que c'était pas pour le salaire que j'y allais, donc même si il faut que le salaire soit décent pour vivre en famille etc... mais je n'en fais pas une priorité donc je n'ai pas à me plaindre de mon salaire. Je pense qu'il pourrait être plus, enfin comme on dit si on me proposait plus je le prendrai (*rires*) mais je ne m'insatisfais pas... comment dire, c'est pas un motif d'insatisfaction » (SC1)

« Eh bien, il est vrai que j'aurais aimé toucher parfois un peu plus que ce que je touchais, mais je pense que si on travaille dans le secteur social, ce n'est pas pour le salaire mais plus par vocation et par choix » (PA2)

D'une certaine manière, les salariés modèrent leur insatisfaction quant à la rémunération grâce à un changement de registre. S'ils se situaient dans une pure perspective marchande et instrumentale, le salaire rapporté au nombre d'heures de travail effectuées apparaîtrait nettement insuffisant. Mais ils refusent ce cadre de justification, pour adopter une autre référence de justice, qui peut être celle de la cité domestique, ou bien encore la cité civique (Boltanski, Thévenot, 1991).

²⁴ Il faut souligner que les salariés interrogés ici ne sont pas représentatifs de l'ensemble du salariat associatif, ils bénéficient de conditions d'emploi plutôt plus favorables que la moyenne, 35 sur 40 sont en CDI et seuls 6 sur 40 sont à temps partiel.

Dès lors, la faiblesse du salaire peut être rapportée à des déterminants tenant soit à la personne du salarié lui-même, soit à l'organisation associative et à ses spécificités. Mais on peut penser que ce déplacement du raisonnement hors de la logique marchande, opéré par nombres de leurs salariés, est exploité par les organisations associatives pour utiliser leur travail à coût réduit. Plus largement, il permet de faire fonctionner le système à moindre frais, tant financiers que moraux.

Dans un contexte économique morose, le fait d'avoir un emploi, et un emploi dans lequel il est possible de s'épanouir semble primer sur le niveau de rémunération (nous y reviendrons plus loin) :

« Donc ma première réponse serait non (rires). Mais en deuxième réponse je dirais oui ça me convient parce que à l'heure actuelle trouver du travail, un travail qui plaît, c'est pas donné à tout le monde, donc j'ai beaucoup de chance. Et puis ma rémunération me permet de vivre, de pouvoir être indépendant, de vivre tout à fait correctement, convenablement, donc bon ça me convient. Mais si on me donnait plus ça me conviendrait aussi. Maintenant... je l'attends pas non plus. » (SP3)

Tout le discours des salariés visant à relativiser l'insuffisance de leur rémunération par l'évocation d'une « plus-value » propre au travail associatif – plus-value en termes de plaisir, de sentiment d'utilité – confirme les résultats des travaux déjà évoqués. « Bien que mal payé, le travailleur associatif ayant intériorisé l'éthos du bénévolat s'estime 'tout compte fait' plutôt satisfait de son salaire par rapport au travail fourni. Ces résultats viennent donc conforter l'idée que les profits symboliques procurés par le travail associatif, comme la contribution au bien commun (ou à la genèse de « *positive social externalities* » selon Preston), viennent souvent compenser la perception de rémunérations faibles » (Hély, 2005). Néanmoins, la récente mise à l'épreuve de cette théorie du « don du travail » sur les données françaises de l'enquête emploi INSEE tend à montrer que cet effet ne s'appliquerait pas uniformément sur les salariés associatifs, mais plus particulièrement sur les cadres (Legros Narcy, 2004). En tout état de cause, l'analyse de ce phénomène est loin d'être simple ; « une interprétation consensuelle de cet effet consisterait à mettre en exergue la satisfaction morale qu'un travailleur salarié dans le secteur à but non lucratif retire du service du projet associatif et une interprétation plus critique pourrait objecter que cet effet résulte essentiellement d'une intériorisation d'une morale du désintérêt, par l'expérience bénévole, qui conduit ainsi à ce que les intérêts les plus triviaux perdent finalement de leur intérêt. Sur ce point, les méthodes

utilisées ne permettent pas de conforter l'un ou l'autre de ces points de vue que seule une analyse des expériences vécues seraient en mesure de restituer » (Hély, 2007, p. 11).

Mais les profits symboliques, sur lesquels nous reviendrons plus longuement, ne sont pas les seuls mobilisés par les enquêtés. Les salariés les plus mal payés justifient le fait d'accepter des rémunérations aussi basses par l'expérience acquise, qui sera valorisée ultérieurement. L'emploi associatif ne serait plus alors considéré comme un emploi à part entière, mais prendrait un statut intermédiaire entre l'emploi et la formation ; plus proche du stage rémunéré, destiné à compléter et appliquer des connaissances restées jusque là toutes théoriques et à accumuler l'expérience « professionnelle » si prisée des employeurs classiques du secteur marchand.

« Après, je pense que ça va être bien parce que, par rapport à la formation que j'ai fait en formation continue, ça va pouvoir mettre en application des choses que j'ai apprises, ça va m'aider à l'assimiler, je vois cette expérience comme une formation, voilà. » (UR1)

« Le but c'est d'acquérir de l'expérience et à terme de reprendre l'exploitation familiale. (...) Je pense que c'est un bon tremplin pour la vie professionnelle. Ils m'ont donné une chance et puis bah je l'ai prise et... et ben maintenant je vais continuer ma vie professionnelle, je vais la poursuivre, je vais la poursuivre, voilà. C'est un tremplin. » (AS1)

On retrouve dans ces propos toute l'ambiguïté liée au brouillage des frontières entre bénévolat et salariat ; et qui semble trouver caution chez les représentants du secteur, pour lesquels « les frontières entre les différents statuts d'acteurs sont plus perméables. Il y a de plus en plus de passages entre les différents statuts : de bénévoles à salariés et de salariés à bénévoles (les retraités, par exemple). Cela caractérise aussi le développement de certaines formes de bénévolat chez les jeunes qui vivent cette expérience comme un passage vers l'emploi associatif » (CPCA, 2004, p. 24).

D'autres arguent de leur position particulière, et forcément temporaire, dans le cycle de vie. Les plus jeunes – au sortir d'une période estudiantine plus que frugale et dans la mesure où ils n'auraient pas encore fondé de famille – et les plus âgés – soulagés des charges familiales et parfois en préretraite – n'auraient que des besoins limités leur permettant de vivre avec des salaires inconcevables dans d'autres situations. Sans compter les femmes en couple qui ont intégré l'idéologie du salaire d'appoint, selon laquelle le principal apporteur de ressources reste l'élément masculin du couple.

« Je ne gagne pas énormément d'argent mais je n'ai pas à me plaindre non plus. D'autant plus que je vis avec mon copain à la campagne et qu'on n'a pas d'enfants donc on gagne suffisamment pour vivre et même pour faire ce qu'il nous plaît. C'est vrai que si j'avais des enfants et si je vivais en ville ça serait un peu plus juste mais je n'ai pas à me plaindre. Surtout quand je vois les difficultés que connaissent certaines personnes je suis bien chanceuse » (PO1)

« Bon pour le moment ça ne pose pas problème étant donné que je suis célibataire, je n'ai pas de famille donc ... je me débrouille avec cette somme. » (AS1)

« Bof..., oui, pour l'instant oui, moi tout me va de toute façons. Le principal c'est d'avoir un travail. Je ne suis pas exigeante, le principal c'est d'avoir un travail qui me plaît et c'est tout. Surtout à mon âge j'espérais pas...hein. (...) De toute façon j'ai mon mari qui travaille je vois pas pourquoi...heu...non, non, non. C'est pas comme les jeunes c'est normal.» (AR1)

« Je n'étais pas exigeante parce que moi, payée au Smic, ça me suffisait vu que je touche déjà ma retraite. (...) Là, arrivée sur le marché du travail chômeuse à 55 ans ça a été une chance inouïe de pouvoir faire quelque chose de passionnant tout en étant salariée » (AM1)

« Parce que avant j'étais étudiant et je vivais vraiment avec rien du tout et ... donc voilà...maintenant je peux vivre pleinement...en profiter. » (BB1)

D'une manière générale, ces salariés tendent donc à transposer la question de la rémunération dans un autre cadre que le cadre marchand : le salaire n'est pas envisagé comme un prix de marché, mais comme un revenu. Celui-ci doit, dans cette optique, simplement leur permettre de vivre, et leur situation particulière leur permet de s'accommoder d'un revenu relativement faible.

Dans un autre registre, et dans la logique des valeurs attribuées au milieu associatif, certaines réponses font état d'une réflexion plus philosophique ou politique sur la solidarité et le partage des richesses :

« Mais bon quand on travaille dans une association où on essaye justement de récupérer de l'argent pour pouvoir assumer des missions de solidarité, il n'y a pas que son *ego* à satisfaire, il y a aussi le fait de prendre en compte que l'argent que les gens nous donnent ou qu'on récupère de façon indirecte par des initiatives par exemple, ça sert d'abord aux missions de solidarité. Les salariés sont payés pour assurer les missions de solidarité, donc il faut un bon équilibre, c'est-à-dire que les salariés ne soient pas surpayés pour que

ça reste dans un cadre éthique, convenable, pour une association de solidarité encore plus. » (SP3)

« A la limite je préfère avoir mon salaire actuel et qu'on crée ½ poste en plus pour qu'un(e) jeune puisse faire ses preuves, pour nous aider, pour pouvoir nous suivre et prendre la relève quand on devra partir ! » (ET1)

« Je ne serais pas contre d'avoir 2500 euros par mois, mais à condition que ce soit égalitaire et que ça reste dans une démarche de parité. C'est-à-dire que si moi j'ai cette rémunération, alors les autres aussi proportionnellement. Car si moi j'ai cette somme, ça veut dire que ... c'est de l'argent que d'autres n'ont pas, donc ça me gênerait car on est dans une démarche associative, c'est un budget fédéral aussi. Je me dis que je préfère gagner moins pour que les autres aient au moins le *minima*, ce qui n'est pas le cas, donc ce n'est pas ma politique de demander plus. » (FR1)

Là encore, les salariés interrogés opèrent un changement de cadre : ils se placent dans une optique globale de répartition des richesses, et c'est à partir de là qu'ils jugent de la « justesse » de la part qui leur revient.

Au total, les interviewés parviennent à se satisfaire des conditions d'emploi, et tout particulièrement de la rémunération, qui leur sont offertes dans le secteur en déconnectant cette question de celle de l'échange. Ils refusent d'envisager leur salaire comme la contrepartie du temps qu'ils passent au travail ; cela n'est possible que parce qu'ils entretiennent un rapport spécifique à ce travail.

c) ... qui conduit à un rapport spécifique au travail

Finalement, le meilleur moyen pour les salariés associatifs de mettre à distance les désagréments évoqués plus haut, consiste à répertorier les aspects positifs, nombreux, qui émaillent leur vie au travail. Nous l'avons dit, pour la majorité d'entre eux, les motifs de satisfaction l'emportent, souvent largement. Les entretiens disent et redisent le sentiment d'utilité sociale, les contacts humains, l'autonomie, la polyvalence, l'ambiance de travail et l'enrichissement personnel. En d'autres termes, c'est dans leur rapport au travail lui-même que les salariés associatifs paraissent trouver des motifs de satisfaction, et non dans les contreparties monétaires qu'il implique. C'est l'une des raisons pour lesquelles, pour beaucoup des personnes interrogées, travailler dans le secteur associatif est un choix, pas toujours effectué d'emblée, mais souvent construit au fur et à mesure de l'expérience.

« Le secteur associatif a toujours été un choix, de toute façon je viens de la filière animation, donc c'est un choix...enfin disons que ça dépend peut être des moments de la vie aussi, le choix associatif je pense que c'est un engagement militant, ça demande des convictions, une souplesse » (PF1),

« Je suis dans le secteur associatif par choix. Cependant j'y suis arrivée par hasard, car je n'ai pas trouvé de travail dans un autre milieu professionnel » (SP1)

« J'ai choisi le secteur associatif pour ses valeurs, c'est-à-dire dépenser de l'énergie pour porter des projets de création d'emploi pour des personnes en difficultés » (PA1)

Toutefois, quelques unes considèrent le milieu associatif comme une étape dans une carrière et souhaitent rejoindre le secteur privé lucratif à terme, soit parce que la rémunération y est plus attractive (dans ce cas l'emploi associatif est vécu comme une accumulation d'expérience et de compétences qui seront ultérieurement valorisées), soit parce que la « souplesse » du secteur, vantée par beaucoup, est vécue par ces salariés comme un manque de rigueur frustrant.

Parmi les motifs de satisfaction, plusieurs éléments sont mis en avant et reviennent de façon récurrente.

A travers les entretiens, le travail des salariés associatifs n'apparaît assurément pas monotone. A quelques rares exceptions près, les salariés du secteur déclarent ne pas connaître de journée de travail type et la diversité des tâches, la polyvalence, la liberté d'organisation sont mises en avant comme des atouts du secteur.

« C'est difficile de trouver une journée de travail type » (PF1)

« Une journée de travail type n'existe pas vraiment au SP- » (SP1)

« C'est un peu difficile dans le sens où par rapport à la diversité de mes missions, mes journées se suivent et ne se ressemblent pas » (AP1)

« Une journée type ça n'existe pas sauf peut être globalement dans les horaires, une semaine type existe » (FA1)

« Ouh la la !! (Rire) j'ai pas vraiment de journée type moi !!! » (PO1)

« Aucune ne se ressemble, on peut appeler une journée type, une journée où je reste au bureau pour des tâches administratives, car très souvent je suis à l'extérieur » (AP2)

« Il n'y en a pas. Pas une seule qui se ressemble ... c'est difficile de ... Non ... je dirais, ... d'une façon, si je prends un peu de hauteur ... que ma journée, je règle les problèmes (rire). J'essaye de régler les problèmes » (FR1)

« Une journée type n'existe pas car le travail est plutôt varié et les journées sont appréhendées de façon différente selon les circonstances, les dossiers du moment... »
(FJ1)

« Non c'est compliqué, il n'y a pas une journée type à l'association » (AF1)

« Une journée type il n'y en a pas (rire) parce que on est une association avec des objectifs de solidarité et donc c'est en premier lieu des êtres humains » (SP2)

« Non sérieusement, il est difficile dans mon cas de décrire une journée type car c'est très diversifié » (FamR)

La récurrence de ce sentiment de variété exprime aussi une modalité de gestion du travail dans les associations : les salariés y sont peu soumis à la prescription, leur travail n'est guère répétitif, il leur est plutôt demandé d'accomplir une mission. De ce fait, une certaine liberté et autonomie leur sont laissées. Bien que les salariés semblent considérer qu'il s'agit d'une spécificité associative, on peut sans doute rapprocher ces modes de gestion de la ressource humaine de ce qui est par ailleurs pratiqué dans les entreprises privées à but lucratif sous le nom de management « par objectifs » ou « par projet ».

La latitude d'action et de pensée figure en bonne place dans l'énumération des motifs de satisfaction; travailler dans le secteur associatif équivaldrait à un engagement au nom des valeurs, mais permettrait aussi de jouir d'une certaine liberté, y compris celle de contester l'organisation en interne. Cette liberté se manifesterait par une autonomie dans le travail qui irait parfois jusqu'à la possibilité d'innover dans des organisations valorisant du même coup l'inventivité, la créativité comme singularité personnelle.

« Avoir une certaine autonomie dans mon poste de travail » (RC)

« Il y a pas un travail qui est imposé mais il y a un travail à stimuler, à créer, à... bien sûr il y a des choses obligatoires, mais l'essentiel du travail c'est quand même d'être ... inventif, créatif » (SC1)

« L'autonomie. La variété dans ... la variété et la polyvalence, » (FR1)

« D'être productif, d'être créatif, d'être autonome, d'être responsable » (BB1)

« La première satisfaction que j'en retire c'est je pense le fait d'avoir des responsabilités. En tant que directeur je bénéficie d'une certaine autonomie dans mon travail et j'ai régulièrement l'occasion de pouvoir prendre des initiatives...cela permet en plus d'avoir un travail varié... » (FJ1)

Ainsi les valeurs présentes dans le milieu associatif, qui privilégient la personne et non les résultats financiers induiraient des conditions de travail plus agréables parce que les objectifs seraient moins souvent d'ordre quantitatif.

« Pour moi ça change tout, ça n'a rien à voir avec le secteur privé. Si je compare les deux secteurs, dans le privé il faut donner des résultats, être performants, dans une association c'est la même chose avec le stress en moins et les objectifs ne sont pas traduits de la même façon. » (RC)

« Donc oui, travailler dans le secteur associatif change quelque chose pour moi. Pour la bonne raison que c'est un travail qui correspond à des valeurs. Des valeurs personnelles, mais aussi des valeurs de mise en avant de la personne, de l'individu, d'être là, d'être à l'écoute, ... ce qui est nécessairement différent que dans les entreprises privées par exemple où on est sans cesse à la recherche de profit. Personnellement, j'ai besoin de ça. » (FamR)

« Il me semble que l'on travaille plus dans la convivialité, dans le rapport à la personne, dans le respect des personnes avec des valeurs particulières, pour moi c'est très important » (AP2)

En particulier, un rapport différent à l'argent y diminuerait le poids des objectifs chiffrés et permettrait de définir des buts d'ordre qualitatif.

« Par rapport à une entreprise plus classique, on a des conditions de travail qui sont pas les mêmes et que moi j'apprécie. Enfin dans le monde associatif c'est plus humain.... c'est tout bête mais il n'y a pas de pointeuse : si j'arrive 5 minutes en retard, je reste un quart d'heure plus tard, je suis pas à la minute près. Pareil, on n'a pas d'impératif de résultat, malgré que l'on soit garant de la réussite de certaines opérations. On n'a pas cette espèce d'épée de Damoclès au dessus de nous à nous dire qu'il faut qu'on soit compétitif. On doit avoir des résultats, être efficient, mais nous ce sera plus de la qualité que du chiffre » (AP1)

« Au niveau du métier ça n'a rien à voir bien sûr, il n'y a pas d'objectifs économiques à atteindre, c'est plus sur le plan humain. » (CD1)

On comprend qu'il soit difficile dans ces conditions de distinguer ce qui ressort du travail auquel s'est engagé le salarié par le contrat et ce qui appartient à l'action militante : dans l'association, ces deux cadres de l'expérience (Goffman, 1991) apparaissent inextricablement mêlés.

« C'est un travail très très varié, c'est un travail où il y a à la fois le professionnalisme mais aussi une forme de militantisme un peu quoi, hein, qui est pas toujours facile à lier l'un à l'autre. » (SC1)

On pourrait même considérer que ces deux cadres se confondent en donnant un sens au travail effectué : comme les bénévoles, les salariés associatifs sont souvent amenés à constater l'impact concret de leur travail. Dans les associations orientées sur l'aide à autrui, ils peuvent même en mesurer « l'utilité », catégorie appartenant habituellement au registre économique, mais employée ici au regard de l'évolution de la situation de personnes bien identifiées.

« Me rendre compte au quotidien qu'on est utile à la population et à la société, ça c'était une des grandes frustrations que j'avais lors de mes précédents travaux » (PF1)

« C'est la relation avec les personnes en insertion. Même s'il y en a pas beaucoup, il y en a quelques unes qui ont un travail donc t'as l'impression d'avoir été utile » (EM1)

« Ça c'est une de mes plus grande satisfaction parce que en fait on se bat pour des personnes qui sont en situation précaire pour certaines » (AP2)

« Le fait de me sentir utile, ce qui est une chose que je trouverais peut-être moins dans une entreprise... Si c'est pour faire un produit, ça m'intéresse pas (...) C'est moins organisationnel et même si ça fait partie de mon travail, je pense que l'important c'est de savoir pourquoi je fais ce travail, à quoi ça sert. Et si ça sert aussi bien aux personnes qu'on accueille, mais aussi aux bénévoles donc à des personnes aussi, c'est un intérêt que j'apprécie et qui me convient tout à fait » (SP3)

« Le bonheur, la joie, la gaieté. Et quand on remet un homme debout et qu'il ressort dehors et qu'il arrive à retrouver un emploi ou qu'il arrive à se marier avec quelqu'un et avoir une vie de famille, alors pour moi c'est formidable. Pour moi c'est un enrichissement personnel formidable » (CD1)

« Je dirai tout d'abord le sentiment d'aider les gens qui sont en difficultés. Certaines personnes viennent parfois me voir et me parlent de problèmes qu'ils peuvent avoir. Le fait de trouver des solutions sur des thèmes tels que le logement ou la santé et plus globalement le fait de les aider est ma plus grande satisfaction » (PA2)

La dimension de proximité est ici essentielle : non seulement on sait qu'on est utile, mais on sait concrètement à qui. Ainsi le sens du travail vient souvent relativiser son aspect pécuniaire, d'autant plus quand il existe des relations interpersonnelles avec les personnes aidées.

« Se sentir utile aux autres, ... de bâtir une vie professionnelle en ayant la chance qu'elle soit complètement remplie par cette notion d'utilité, c'est quelque chose qui aide à être complètement épanoui dans son boulot, en tout cas le mien (rire). Bon alors évidemment sur les questions du salaire, il y a peut être à redire. » (SP2)

Matthieu Hély rencontre les même propos lors de ses enquêtes : « dans les multiples entretiens réalisés auprès des salariés, le thème de la réciprocité est effectivement apparu comme l'élément caractérisant le mieux la singularité de la relation associative. La relation entre l'intervenant, bénévole ou salarié, et « l'utilisateur » s'apparente moins à une prestation unilatérale qu'à un échange mutuel où le donateur semble paradoxalement s'enrichir de ce qu'il offre. La symétrie propre au rapport économique est absente » (2005, p. 96). Intégrée par les salariés, la logique du don vient ici contrecarrer la logique marchande. Une rémunération moindre que celle à laquelle on pourrait prétendre ailleurs devient alors acceptable, au nom de la relation établie avec autrui.

Au-delà de la relation aux usagers, les salariés interrogés semblent également s'accorder pour apprécier une bonne ambiance générale dans les organisations associatives où ils travaillent et considérer que ces bonnes relations avec les collègues, faites de rencontres et de relations cordiales, voire amicales sont fondées sur les valeurs associatives. Certains évoquent même un esprit « familial ».

« C'est à taille humaine, c'est agréable, on n'est pas beaucoup et ça se passe bien »
(UR1)

« Les rencontres avec les bénévoles, les adhérents, les partenaires, les collègues de travail. Dans le cadre de mes missions c'est quelque chose de très riche. » (AP1)

« Ce qui change aussi c'est l'esprit familial qu'il n'y avait pas avant dans l'entreprise que j'avais » (CD1)

« Les motifs de satisfaction sont nombreux.... L'ambiance dans le service, la rencontre avec les usagers, le fait de rencontrer d'autres personnes de cultures différentes et d'essayer de comprendre les autres cultures » (CA1)

« Déjà c'est le contact. Moi j'adore le contact avec les gens alors là je suis servie ! Je rencontre des personnes tous les jours, que ce soient les DE ou alors les clients que je vais rencontrer. Et puis aussi le travail en équipe. Ca se passe super bien, avec les filles on s'entend vraiment bien et ça c'est super important je trouve. » (PO1)

Si les motifs de satisfaction sont pluriels, quels qu'ils soient, ils sont souvent reliés aux notions d'enrichissement personnel, de réalisation de soi. Les salariés associatifs puisent dans

l'exercice du travail lui-même des raisons de se satisfaire de leurs conditions d'emploi, même si celles-ci sont objectivement moins bonnes que dans d'autres secteurs. L'intérêt intrinsèque du travail est alors perçu comme une contrepartie d'une rémunération inférieure.

C'est dire que le travail n'est pas considéré à la manière de l'économie classique comme une peine, comme un labeur, un temps aliéné dont il s'agirait de tirer en échange la rémunération la plus importante possible, mais comme une manière de se réaliser, de s'accomplir en tant que personne humaine.

« Tu peux pas tout avoir, tu peux pas t'éclater dans ton métier, enfin moi je pense hein, notamment dans le monde associatif, parce qu'on est gérés, on est régis quand même par des subventions publiques, donc du coup, tu peux pas avoir le beurre et l'argent du beurre en fait, donc ...idéalement j'adorerais être payée je sais pas, 2000 ou 3000 euros net par mois, après ... je sais que je vis des choses extraordinaires et je pense que je pourrais pas les vivre s'il y avait pas ce...cet aspect pécuniaire qui est moins intéressant que dans le privé, je sais pas comment dire, ce qui se passe dans le monde associatif dépasse l'aspect uniquement pécuniaire, » (AF1)

« Donc à partir du moment où la fonction est tout à fait plaisante et que l'on est content de ce que l'on fait ... non le salaire ne correspond forcément pas aux responsabilités de la mission ou des fonctions mais ce n'est pas une priorité » (SP2)

« Je fais ce qui me plaît, j'assume ma vie telle que je l'avais espérée. Et si je fais ce métier ce n'est vraiment pas pour l'argent. Sinon je serais resté chef d'entreprise. » (CD1)

L'un des enquêtés résume bien la multiplicité des enjeux de ce rapport au travail : il s'agit certes de gagner de l'argent, mais aussi d'apprendre, de se valoriser en tant que personne, d'agir utilement et de nouer des relations sociales...

« C'est un métier valorisant pour moi même. Et c'est aussi très intéressant car on apprend tous les jours quelques choses. (...) D'avoir un travail où je n'ai pas un stress permanent, je n'ai pas de contrainte d'horaire. J'ai d'énormes avantages. Et comme c'est un travail qui nourrit pas mal l'estime de soi par la valorisation de nos actions. Cela fait qu'on arrive tous les matins au boulot avec le sourire et non pas avec un dollar dans les yeux en disant c'est quoi le problème aujourd'hui qui va faire que je vais gagner plus d'argent.(...) A la fois on gagne moins cher mais à la fois on a moins de stress, on a une qualité de vie et une qualité relationnelle dans le travail puisque nous ne sommes pas tournés vers le profit financier c'est-à-dire qu'on fait des travaux d'équipe pas pour gagner plein d'argent mais pour que les gens aillent mieux c'est quand même une autre philosophie de vie. » (FA1)

Au total, il semble que pour ces salariés, le travail soit perçu non comme une activité instrumentale qui leur serait extérieure, mais comme une partie intégrante de leur personnalité. On n'est plus très loin ici des ressorts de l'action bénévole. Dès lors, la rémunération change de sens, il s'agit davantage d'assurer grâce à un salaire « suffisant » des conditions de vie acceptables pour le temps hors travail.

Pourtant les conditions d'emploi offertes par les associations à leurs salariés restent objectivement plutôt moins bonnes qu'ailleurs : 1 salarié sur 2 seulement travaille à plein temps, les salaires sont globalement inférieurs à la moyenne, les contrats précaires se multiplient, et le temps de travail est souvent flexible. Cet ensemble de conditions d'emploi plutôt dégradées semble lié à la confusion entretenue dans ces organisations entre travail salarié et travail bénévole. Cette coexistence pose la question de la définition du travail. Les limites entre travail et engagement sont bien difficiles à tracer : dans les associations, les bénévoles ne sont pas les seuls à s'engager, voire à militer. L'encadrement de salariés par les bénévoles, est-ce réellement du travail ? La participation aux manifestations est-elle du travail pour les salariées des associations de défense des droits ? Et comment interpréter leur participation aux instances politiques des associations telles le CA ou l'AG ? Les réponses à ces questions concernant le travail ne sont pas sans répercussions sur les conditions d'emploi des salariés.

Conclusion 3^{ème} partie

Les entretiens dont nous avons présenté ici l'analyse montrent que le travail dans le secteur associatif n'est généralement pas un travail alimentaire, mais qu'il est porteur de sens. Cela apparaît très clairement, et sans surprise, quand on considère le travail bénévole. Mais quand on passe au salariat, même si la préoccupation des conditions d'emploi est présente, il reste une spécificité du travail ; une qualité intrinsèque du travail associatif qui se décline en un versant positif, l'épanouissement au travail, et un versant négatif, une reconnaissance, notamment salariale, insuffisante. Le plus intéressant reste que ces deux aspects se combinent pour constituer un rapport spécifique au travail : les salariés eux-mêmes justifient leurs mauvaises conditions d'emploi par l'intérêt intrinsèque qu'ils trouvent au travail.

On peut y voir l'illustration des théories économiques concernant la part de rémunération symbolique qui s'ajoute au salaire monétaire perçu par les travailleurs des organisations non lucratives productrices d'externalités socialement positives, mais on peut y voir aussi le déplacement, par les salariés associatifs, de leur rapport au travail hors du monde marchand, les conditions d'emploi devenant alors secondaires vis-à-vis du travail lui-même et comme déconnectées de la valeur de celui-ci.

Comme l'exprime Matthieu Hély, « l'expérience du travailleur associatif est traversée par l'antinomie entre vivre *pour* l'action associative, au sens où il adhère aux valeurs de l'organisation qu'il sert, et vivre *de* l'action associative, au sens où il doit ses conditions matérielles d'existence à son statut de travailleur salarié de l'organisation, sans qu'il parvienne toutefois à concilier ces deux attitudes » (Hély, 2005, p. 463).

Sans doute, cette position délicate, voire intenable dans certains cas, favorise-t-elle la multiplication des conflits de travail au sein des organisations associatives. Mais ces derniers, dans le contexte spécifique que nous avons longuement décrit, nous semblent présenter un intérêt particulier : ne peut-on, en effet les lire à la fois comme l'une des manifestations de l'ancrage dans la relation salariale, et comme un moteur de cet ancrage ? En obligeant les organisations associatives à des recadrages conformes aux intérêts des salariés, le conflit semble favoriser l'accroche au statut salarial, comme si la prégnance des valeurs associatives n'était pas suffisante en elle-même, comme si elle avait besoin d'être activée par un événement qui relève de la réaction à une situation jugée injuste.

Qu'il s'agisse des conflits entre salariés et employeurs bénévoles, entre salariés et bénévoles, ou même entre bénévoles, ils dévoileraient la recherche d'une définition d'un cadre porteur de sens pour l'exercice du travail.

Conclusion - Une place spécifique du travail dans les associations ?

Les associations, rassemblées dans l'économie sociale autour de valeurs humanistes, ont-elles en matière de Gestion des Ressources Humaines des pratiques distinctes de celles des entreprises privées capitalistes ? Il semble à peu près impossible d'apporter une réponse tranchée à cette question tant les observations de terrain montrent l'extrême diversité des modes d'utilisation du travail. Pourtant, il serait inexact, voire injuste, de considérer que ces organisations oublieraient leurs valeurs dès lors qu'elles deviennent employeuses, suivant en cela un inéluctable processus d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio, Powell, 1983). Les valeurs associatives imposent leur marque tant dans les formes empruntées par les processus de salarisation que dans celles de la professionnalisation.

Les salariés des associations ne sont pas protégés pour autant de la précarisation. La confusion parfois entretenue dans ces organisations entre travail salarié et travail bénévole génère des conditions d'emploi qui peuvent conduire à la précarité. De plus, le fait que les associations reçoivent une large part de leur financement des collectivités publiques, sous forme de subventions ou de paiement de prestations, les oblige à entrer dans des cadres d'action établis par d'autres, qui ne peuvent manquer d'avoir des conséquences sur les formes d'emploi qu'elles proposent. Mais de toute façon, la coexistence des salariés associatifs avec les bénévoles pose la question du cadre de reconnaissance de leur travail.

En outre, au-delà d'une « simple » salarisation, les organisations associatives sont aussi largement parties prenantes des mouvements de professionnalisation qui traversent le corps social. Dans une perspective où le travail n'est pas envisagé seulement comme une activité instrumentale, mais aussi comme une action porteuse de sens, certaines d'entre elles oeuvrent à la reconnaissance d'un « travail professionnel » accompli dans le cadre d'une éthique. Toutefois les organisations ne paraissent pas accorder la même attention aux différents types d'emploi dont elles sont porteuses ; leurs efforts concernant les conditions d'emploi semblent s'attacher prioritairement à ceux directement issus de la professionnalisation qu'elles promeuvent ; ceux qui relèvent seulement de la salarisation apparaissant un peu comme les parents pauvres. Peut-être faut-il y voir la trace d'une difficulté des organisations associatives à s'assumer dans toutes leurs dimensions d'employeur, certaines fonctions, parfois encore assumées par des bénévoles, ne semblant pas mériter l'appellation de « travail ».

Malgré tout, on peut entrevoir dans les organisations associatives la construction d'un modèle de travail où la dimension instrumentale ne serait pas essentielle, et où les travailleurs trouveraient, dans l'activité elle-même, le ressort de leur engagement. Ces salariés, agissant en « professionnels » « s'engagent » dans leur travail au-delà de leur contrat. Le milieu associatif pourrait ainsi être envisagé comme le lieu où s'invente un modèle alternatif de travail. Un modèle alternatif au double sens : d'une part, utopique mais positif du remplacement du travail salarié ; et d'autre part, marginal, de seconde zone, plus réaliste en l'état actuel des choses mais aussi plus inquiétant.

Car le problème revient à savoir si le contexte socio-économique admet une reconnaissance du supplément de valeur produit. A cet égard, on peut émettre deux hypothèses de prospective concernant ce modèle de travail :

- dans la première, où le rapport de force leur serait favorable, les associations parviendraient à faire reconnaître la valeur supplémentaire apportée par l'engagement de leurs salariés, elles pourraient alors imposer un autre modèle de travail, celui de « vrais professionnels salariés », alternatif au « simple » salariat.
- dans la seconde, où les associations ne parviendraient pas à faire reconnaître socialement ce sur-travail, elles favoriseraient une exploitation supplémentaire de leurs salariés en comparaison avec les entreprises privées.

On ne peut guère anticiper les évolutions futures, mais juste constater qu'actuellement prédomine une conception où le travail est entièrement défini par la relation marchande ; si dans ce cadre, les salariés associatifs s'engagent au-delà du contrat, ils produisent une utilité supérieure sans pour autant percevoir de rémunération supplémentaire. Dans ces conditions, on peut considérer que les associations sont instrumentalisées pour produire des conditions de travail et de rémunération plus dégradées qu'ailleurs grâce à un travail porteur de « valeurs », au sens idéologique du terme. Mais alors c'est la valeur, au sens économique du terme, de ce travail qui se trouve du même coup disqualifiée, car occultée. De plus, le travail professionnel associatif constitue un modèle de référence dans le domaine des services, et tend à se généraliser.

Ces observations posent donc la question du rôle que jouent les associations dans les transformations du salariat. Car le travail associatif ne se distingue sans doute pas si clairement que le pensent certains salariés interrogés du travail banalement effectué dans le secteur des services, lui aussi porteur de sens. C'est pourtant grâce ou à cause du sens que les

associations savent apporter au travail qu'elles proposent à leurs salariés qu'elles peuvent maintenir des conditions de travail dégradées.

Le management des ressources humaines dans les associations ne joue-t-il pas alors un rôle précurseur pour la Gestion des ressources humaines dans les services en général. N'y trouve-t-on pas au fond, un marchandage autour du salaire : un peu moins en termes de rémunération contre la possibilité de se réaliser dans le travail ?

Enfin, au terme de ce rapport, on peut pointer des pistes de recherche qui permettraient de poursuivre la réflexion et d'apporter des éléments nouveaux aux premières analyse que nous avons proposées dans ce rapport : les questions de la formation, de l'évolution des relations entre syndicats et organisations associatives, mais aussi de la place particulière des femmes qui pèsent de tout leur poids (près de 70%) dans ce salariat associatif et qui sont sans doute en première ligne tant lorsque se concrétisent les risques inhérents aux spécificités du secteur que lorsqu'il s'agit de d'innover et d'inventer de nouvelles formes d'activité.

Références bibliographiques

- Actions associatives. Solidarités et territoires*, (2001), Actes du colloque 18-19 octobre 2001, Publications de l'Université de Saint-Etienne.
- ADMR (2005), *1945-2005 : 60 ans de service à domicile*, Paris, ADMR éditeur.
- Alter Norbert (dir.), (2006), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF
- Alternatives économiques (2006), *L'économie sociale de A à Z*, Hors série n°22.
- Amintas Alain, Gouzien Annie, Perrot Pascal (dir.), 2005, *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, PUR, coll. « Des sociétés »
- Ansart Pierre, (1999), « La notion administrative de cadre », *Dictionnaire de sociologie*, André Akoun, Pierre Ansart (dir.), Paris, Le Robert / Seuil, p. 59
- Archambault Édith (1996), *Le Secteur sans but lucratif en France*, Paris, Économica.
- Archambault Edith (2006), article « bénévolat », *Alternatives économiques, L'économie sociale de A à Z*, Hors série n°22.
- Arendt Hannah (1961), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Aubry François, Jetté Christian, Vaillancourt Yves, (2004), « L'économie sociale dans les services à domicile : une source d'innovations sociales ? », *Cahiers du LAREPPS*, n° 04-31
- Auclair Elisabeth, Benjamin Isabelle, (1993), « Développement de la vie associative du secteur environnement », *Recherche sociale*, n° 127, juillet-septembre.
- Avarguez Sophie, (2007), « Le travail salarié dans le milieu associatif : la compétence à projeter comme élément significatif de la disjonction entre travail enrichi et emploi appauvri », communication au colloque *New challenges in work and employment*, International Sociological Association, ISA Research Committee on Sociology of Work, TéléUQam, Montréal, Québec, Canada, 28-30 août 2007
- Baranger B., Beaufiles F., Gomet B., Mallard J., (2004), *L'économie sociale et solidaire en Ile-de-France*, INSEE
- Bard Christine, Mossuz-lavau Janine (dir.), (2007), *Le Planning familial, histoire et mémoire (1956/2006)*, Rennes, PUR
- Barthelemy Martine, (2000), *Associations : un nouvel âge de la participation*, Presses de Sciences Po., Paris
- Baudelot Christian, Gollac Michel, (2003), *Travailler pour être heureux ? Bonheur et travail en France*, Paris, Fayard
- Bellemare Guy, Briand L., Fréchette L., Sauvé N., (2006), « Les centres communautaires de loisir, des organisations communautaires qui participent de l'économie sociale », *Economie et solidarités*, n°37-1, pp. 94-125.
- Bernardeau Deni, (2004), « professionnalisation et formes nouvelles d'engagement militant dans les fédérations sportives », *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Ferrand-Bechmann D. (dir.), Paris, L'Harmattan, pp.155-164
- Boltanski Luc, (1982), *Les cadres. L'invention d'un groupe social*, Paris, Minit

- Boltanski Luc, Thévenot Laurent, (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boltanski Luc, Chiapello Eve, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonneau Patrick, Briant Geneviève, Marquet Jean, Piffeteau Denis, Gounouf Marie-France, Laville Jean-Louis, 1997, « Vers une approche globale de l'aide à domicile: l'Asad » *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », pp. 129-175
- Bouffartigue Paul, (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute
- Bouffartigue Paul (dir.), (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches » (avec la collaboration d'André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, et Yves-Frédéric Livian)
- Bressé S., (2004), « Le personnel des services d'aide à domicile en 1999. », *Etudes et Résultats*, n°297.
- Brodiez Axelle, (2004), « Militants, bénévoles, affiliés, affranchis,... : de l'applicabilité historique des travaux sociologiques, *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Ferrand-Bechmann D. (dir.), Paris, L'Harmattan, pp. 279-292
- Caillé Alain, (2005), *don, intérêt et désintéressement*, Paris, La découverte.
- Causse L., Fournier C., Labruyère C., (1998), *Les aides à domicile. Des emplois en plein remue-ménage*, Syros, « Alternatives sociales », Paris
- CGT, 2006, *Documents préparatoires au 48ème Congrès*
- Chapron J.E., Choquet O., (1995), « Travail et emploi dans les associations », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, vol.74, n° 255
- Chauveau Marie-Françoise, Demoustier Danièle, Rousselière Damien, 2002, *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, Rapport final pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie sociale.
- Chopart Jean-Noël, Neyret Guy, Rault Daniel (dir.), 2006, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La découverte, coll. « Recherches ».
- Clergeau Cécile, Dussuet Annie, Nogues Henry, Prouteau Lionel, Schieb-Bienfait Nathalie, Urbain Caroline, (2002), *L'économie sociale et solidaire et les services à domicile aux personnes âgées*, Rapport à la Préfecture de la Région Pays de la Loire, 277 p.
- Clergeau Cécile et Dussuet Annie (2004), « Les entreprises sociales en quête de professionnalisation : l'exercice difficile des associations d'aide à domicile aux personnes âgées », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°294, pp. 39-53.
- Clergeau Cécile, Dussuet Annie, (2005), « La professionnalisation dans les services à domicile aux personnes âgées : l'enjeu du diplôme », *Formation Emploi*, n°90, pp. 65-78
- Collectif, (2001), *L'environnement, question sociale. Dix ans de recherches pour le ministère de l'Environnement*, Odile Jacob, Paris.
- Comeau Yvan, (2003), « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec », *CRISES*, Cahier 03-05, Montréal.

- CPCA, (2004), *L'emploi dans les associations ; séminaire interne de la CPCA 23 septembre 2004*, <http://cpca.asso.fr/docs/CRsemiemploi230904.doc>
- CPCA, (2007), *L'économie sociale des associations ; plateforme économie sociale avril 2007*, CPCA/DIIESES, http://www.queseraitlaviesanslesassociations.org/IMG/pdf/Monographie_EcoSociale_Assoc_CPCA_version_finale_17.04.2007.pdf
- CPCA, (2007), *Livre vert – L'emploi dans les associations, un choix de société*, juin 2007, http://cpca.asso.fr/docs/Livre_Vert_FINAL.pdf
- DARES, (2006), « Les contrats d'aide à l'emploi du plan de cohésion sociale en 2005 : premier bilan », *Premières synthèses*, n° 37.3, septembre.
- Dauvin Pascal, Siméant Johanna, (2002), *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain*, Paris, Presses de Science Po,
- De Groot, Raphaëlle et Ouellet, Élisabeth, (2001), *Plus que parfaites. Les aides familiales à Montréal 1850-2000*. Montréal, Éditions du remue-ménage.
- Decool J.-P., (2005), *Des associations, en général... vers une éthique sociétale*, Rapport au Premier Ministre, Paris.
- Demoustier Danièle, (1999), « L'économie sociale et les transformations de l'emploi », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°274, pp. 42-51
- Demoustier Danièle (2001), *L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros.
- Demoustier Danièle, Ramisse Marie-Laure, (2000), *L'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, Les Cahiers Polanyi, Thierry Quinqueton Editeur.
- Demoustier Danièle, Damien Rousselière, Benoît Cassier, Jean-Marc Clerc, (2003), *L'entreprise collective : Unité et diversité de l'économie sociale et solidaire*, Programme de recherche sur l'économie sociale et solidaire en régions, DIES-MIRE
- Di Maggio, P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : insitutionnal isomorphisme and collective rationnality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Draperi Jean-François, (2003), « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°288, pp. 48-66
- Draperi Jean-François, Frémeaux P. (2006), « Prendre ses affaires en main », *Alternatives Economiques - L'économie sociale de A à Z*, n°22, p. 5.
- Drevet B., (2004), « L'organisation publique peut-elle initier une innovation managériale ? », Intervention à la 13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie Vallée de Seine, juin 2004.
- Dreyfus Michel, (1995), « La naissance de la CGT ; syndicalisme contre mutualisme », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°258, pp. 83-87
- Dubar Claude et Tripier Pierre, (2005), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Coll. « U »
- Durand Jean-Pierre, (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil

- Durand Jean-Pierre, Linhart Danièle, (2005), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Paris, Octarès, coll. « le travail en débats ».
- Dussuet Annie, (2001), « Entre bénévolat et salariat, l'emploi des femmes dans les associations de service à domicile », Actes du colloque *Un siècle de vie associative: quelles opportunités pour les femmes ?* (2001-05-14/15; Paris).
- Dussuet Annie, (2002), « Travail domestique, bénévolat, salariat, des formes d'activité sexuées. De l'espace privé à l'espace public ? », *Chronique féministe*, n° 77-79, pp. 72-76.
- Dussuet Annie, (2005), *Travaux de femmes - Enquêtes sur les services à domicile*, Paris, L'Harmattan.
- Dussuet Annie, Loiseau Dominique, (2003), « Mouvements familiaux, entre logique de service et logique d'autogestion (1945-2000) », *Autogestion, la dernière utopie ?*, Georgi F. (dir.), Paris, Editions de la Sorbonne, pp. 571-584.
- Dussuet Annie, Loiseau Dominique, (2005), « Les services aux familles offerts par les associations : un modèle de service "entre" formel et informel », *De l'informel au formel, les capacités d'innovation des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport à la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale, pp. 217-264.
- Dussuet Annie, Lauzanas Jean-Marc (dir.), (2007), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, PUR, coll. « Economie et société ».
- Dussuet Annie, Loiseau Dominique, (2007), « Les services aux familles offerts par les associations : un modèle de service "entre" formel et informel », in *L'économie sociale entre informel et formel : paradoxes et innovations*, Dussuet A., Lauzanas J.-M., Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp.95-128.
- Dussuet Annie, Flahault Erika, Loiseau Dominique, (2007), « Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? », communication au Colloque MiRCTA (Mission de Recherche sur la Culture et les Territoires en Aquitaine), CEMEA Aquitaine, AFS, ONMAS (Observatoire National de l'Animation et du Sport), UMR 5185 ADES, *Les transitions professionnelles dans le monde associatif. Bénévolat, Volontariat, Salariat*, Bordeaux, 25-26 avril 2007
- Dussuet Annie, Flahault Erika, (2007), « Des paradoxes à l'innovation dans les OES : le progrès social en porte-à-faux ? », communication aux 7^{èmes} Rencontres Internationales du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, *L'économie sociale et solidaire face à ses responsabilités*, Rennes, 24-25 mai 2007
- Dussuet Annie, Flahault Erika, (2007), « La GRH dans les organisations associatives : des valeurs aux contraintes économiques », communication aux XI^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du travail, *Restructurations, précarisation, valeurs*, Londres, 21-22 juin 2007
- Dussuet Annie, Flahault Erika, (2007), « Du bénévolat au salariat, gestion des ressources humaines et rapport au travail dans les associations », communication au colloque *New challenges in work and employment*, International Sociological Association, ISA Research Committee on Sociology of Work, Téluq-Uqam, Montréal, Québec, Canada, 28-30 août 2007
- Duval M. (1996), « Des emplois dévalorisés, des services appréciés. Aide domestique et maintien à domicile des personnes âgées », *Lien social et politiques*, n°36, pp. 133 - 139.

- Enjolras Bernard, (2002), *L'économie solidaire et le marché : modernité, société civile et démocratie*, Paris, L'Harmattan.
- Erhard-Cassegrain Annie, Lagarenne Christine (dir.), (2002), *Emploi et environnement*, IFEN / Ministère de l'écologie et du développement durable
- Eydoux Annie, (2005), « Les métiers de la petite enfance à l'épreuve des horaires atypiques - les leçons des structures expérimentales », *Recherches et Prévisions*, n°80, pp. 41-54.
- Ferrand-Bechmann Dan, (dir). (2004), *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan.
- Ferrand-Bechmann Dan, (2006), *L'engagement associatif des femmes*, Rapport Centre d'Etudes des Solidarités Sociales
- Ferrand-Bechmann Dan, (2007), « Les transitions professionnelles des bénévoles dans leurs associations », intervention orale au colloque *Les transitions professionnelles dans le monde associatif*, Journées régionales organisées par la Mission de Recherche sur la Culture et les territoires (MiRCTA) et les CEMEA d'Aquitaine, en partenariat avec l'Association Française de sociologie (AFS), le laboratoire ADES-CNRS, la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Bordeaux, 25-26 avril 2007.
- Ferreras Isabelle, (2007), *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Flahault Erika, (2002), *La composition sociale des associations du secteur environnement*, Rapport de recherche, post-doctorat, ADEME, 79 p.
- Flahault Erika, Emelianoff Cyria, Le Quément Benoît, Huntzinger France et Lauzanas Jean-Marc, (2003), « Typologie des mouvances de l'économie solidaire dans le pays manceau », *Atlas permanent et modèles d'émergence des nouvelles manifestations de l'économie solidaire en Pays de la Loire*, Rapport pour le Programme régional de recherche action pour l'observation de l'économie sociale et solidaire en Région, coordonné par J. R. Bertrand, GREGUM-ESO UMR 6590, pp. 12-44
- Flahault Erika, Robic Paulette, (2005), « Les associations d'environnement naturalistes partenaires privilégiés des pouvoirs publics : un paradoxe qui dynamise la gestion de l'environnement », *De l'informel au formel, les capacités d'innovation des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport à la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale, pp. 265-290.
- Flahault Erika, Emelianoff Cyria, Le Quément Benoît, (2005), « Une typologie des structures mancelles de l'économie solidaire », *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, A. Amintas, A. Gouzien & P. Perrot (dir.), PUR, coll. « Des sociétés », pp. 339-353
- Flahault Erika, Robic Paulette, (2007), « Les associations d'environnement naturalistes partenaires privilégiés des pouvoirs publics : un paradoxe qui dynamise la gestion de l'environnement », *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Dussuet A. et Lauzanas J.-M. (dir.), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, PUR, coll. « Economie et société », pp. 183-198.
- Flahault Erika, (2007), *Gender at work: Stereotypes in the strategies of women professional insertion*, The City College Center for Worker Education/CUNY, « Women and Work: Myths, Realities, and Representations », New York, NY, 24 mars 2007
- FONDA, (1996), « L'emploi au service du projet associatif ? », *La Tribune de la Fonda*, n°118.

- FONJEP / Ithaque, (2003), *L'emploi et la fonction employeur dans les associations*, http://www.fonjep.org/detail/page_detail_def.aspx?theme=3
- Fournier Louis (1993), « Le fonds de solidarité des travailleurs du Québec ; une institution financière syndicale vouée au développement de l'emploi », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°48, pp. 53-60
- Gadrey Jean, (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gautier Robert, (2003), *Le mouvement coopératif de consommation dans l'ouest, des origines au congrès de Fougères*, thèse d'histoire, Rennes.
- Gillet Jean-Claude, (2007), « La professionnalisation des animateurs(rices) : chemin en boucle ou chemin des écoliers ? », communication au colloque *Les transitions professionnelles dans le monde associatif*, Journées régionales organisées par la Mission de Recherche sur la Culture et les territoires (MiRCTA) et les CEMEA d'Aquitaine, en partenariat avec l'Association Française de sociologie (AFS), le laboratoire ADES-CNRS, la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Bordeaux, 25-26 avril 2007.
- Giniès Marie-Lorène, Latronche Bérangère, (2003), *Les métiers de la nature et de l'environnement*, Studyrma, Coll. « Guides J », Paris.
- Goffman Erving, (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit.
- Gomel Bernard, (2000), « Tiers secteur et politique publique de l'emploi », *Document du Centre d'Etudes de l'Emploi* n°00/15.
- Gomel Bernard, (2006), « L'emploi salarié dans le travail des associations », *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Chopart Jean-Noël, Neyret Guy, Rault Daniel (dir.), Paris, La découverte, coll. « Recherches », pp. 133-169
- Granovetter M., (1985), « Economic and Social Structure: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol, 91, n°3, pp. 481-510.
- Havard-Duclos Bénédicte, Nicourd Sandrine, (2005), *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, coll. « Essais »
- Helias A., Lavoux T., Chassigne J.-P., Segal P. (2007), *L'emploi dans le domaine de l'environnement et les dispositifs d'aide à l'emploi*, Inspection Générale des Affaires Sociales, 85.
- Hély Matthieu, (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n°9, pp. 27-51
- Hély Matthieu, (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de sociologie, EHESS.
- Hély Matthieu, (2007), « A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *XIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail - Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres.
- Hubault F., (dir.), (2005), *Activité, travail, ressources humaines : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question*, Toulouse, Octares
- Hughes Everett C., (1996), *Le regard sociologique: essais choisis*, EHESS, coll. « Recherches d'histoire et de sciences sociales »,
- IFEN, (2004), « Le développement des formations initiales en environnement », *Les données de l'environnement*, n° 96.

- IFEN, (2005), « Les métiers de l'environnement victimes de leur succès », *Le 4 pages Ifen*, n° 107.
- IFEN, (2005), *L'économie de l'environnement en 2003*. Rapport général de la commission des comptes et de l'économie de l'environnement, Paris Institut Français de l'Environnement
- INSEE-Poitou-Charentes, (2003), « Les femmes dans l'économie sociale des Régions Atlantiques », *Les Cahiers de décimal*
- Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire, (2002), *L'emploi et la fonction employeur dans les associations*, publication de l'Injep n° 64
- Ion Jaques, (1997), *la fin des militants ?*, Paris, ed de l'Atelier.
- Kaminski Philippe, (1998), « Economie sociale et emploi : le renouveau du dispositif statistique français », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°269, pp. 16-29
- Lallement Michel, (2000), « Nouvelle dette sociale et question syndicale », *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Laville J.-L. (dir.), Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », pp. 253-281
- Lancaster Antoine, Thomazeau René, Navelier Bertrand, *Identités et pratiques d'employeurs dans l'économie sociale, synthèse de l'étude qualitative sur l'exercice de la fonction employeur dans l'économie sociale*, USGERES, 24 avril 2001
- Lascoumes Pierre, (1994), *L'éco-pouvoir. L'environnement entre nature et politique*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».
- Lascoumes Pierre (1999), *Instituer l'environnement*, Paris, L'Harmattan.
- Lascoumes Pierre, Le Bourhis Jean-Pierre, (1997), *L'environnement ou l'administration des possibles*, Paris, l'Harmattan.
- Laville Jean-Louis, (dir.), (2000), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique »
- Laville Jean-Louis, (2005), *Sociologie des services, entre marché et solidarité*, Ramonville, Erès
- Laville Jean-Louis, Evers Adalbert, Poujol Geneviève, Vaillancourt Yves, (1997), « Association et société », *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », pp. 321-376
- Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud (dir.), (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique »
- Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud, (1998), « Les fonctionnements associatifs », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°268, pp. 65-70
- Laville Jean-Louis, Cattani Antonio David (dir.), (2006), *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Folio actuel
- Legros Diégo, Narcy Mathieu, (2004), « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France », *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, (Tome 1), Girard, D., (dir.), Paris, L'Harmattan, pp. 215-230.

- Lipietz Alain, (2000), *Sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, Rapport final relatif à la lettre de mission de Madame la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, Mimeo, <http://lipietz.net/spip.php?article318>
- Loirand Gildas, (2003), « Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives », *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, L. Prouteau (dir.), Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 85-103
- Loiseau, Dominique, (1996), *Femmes et militantismes*, Paris, L'Harmattan.
- Malet Jacques, (2007), *La France associative en mouvement*, quatrième édition, CerPhi, http://www.cerphi.org/pdf_publications/La_France_associative_en_mouvement.pdf
- Mayaux François, (1999), « Typologie des conseils d'administration d'association », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°272, pp. 45-57
- Micoud André, (1999), « Associations et environnement : une histoire pleine d'enjeux », *Instituer l'environnement*, P. Lascoumes (dir.), Paris, L'Harmattan, pp 151-166.
- Micoud André, (2000), *la dynamique des associations de nature et d'environnement*, MATE / CRESAL.
- Micoud André, (2001), « La nébuleuse associative », *L'environnement, question sociale. Dix ans de recherches pour le ministère de l'environnement*, M. Boyer, G. Herzlich et B. Maresca (dir.), Paris, Odile Jacob, pp. 119-129.
- Mignon Jean-Marie, (2004), « Quand les salariés d'association de tourisme social, de loisirs et d'animation socio-culturelle se syndiquent à la CFDT », *Syndicats et associations, concurrence ou complémentarité*, Danièle Tartakowsky et Françoise Têtard (dir.), Rennes, PUR, pp.181-189
- Milewski Françoise (dir.), (2005), *Les inégalités entre les femmes et les hommes : les facteurs de précarité*, La Documentation française, 350 p.
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Moisdon J.-C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, S. Arslan.
- Neyret Guy, (2006), « Mise en perspective des recherches », *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Chopart Jean-Noël, Neyret Guy, Rault Daniel (dir.), Paris, La découverte, coll. « Recherches », pp. 9-50
- Paperman, P., Laugier S., (2006), *Le souci des autres : éthique et politique du care*, Paris, EHESS.
- Paquet Renaud, Najem Elmustapha, 2006, « Une analyse de la qualité des emplois et des pratiques de gestion dans les entreprises à but non lucratif au Canada », *Economie et solidarités*, n°37-1, pp. 126-142.
- Pattieu Sylvain, (2004), « Tourisme et travail et le centre du Markstein, 1979/80 : une association de tourisme populaire en lien avec la CGT au défit du conflit social », *Syndicats et associations, concurrence ou complémentarité*, Danièle Tartakowsky et Françoise Têtard (dir.), Rennes, PUR, pp. 171-180
- Pigenet Michel (2006), « Les relations de service : pratiques et point de vue d'acteurs », *Le Mouvement social*, n°216, pp. 3-18
- Preston A.-E., (1989), « The nonprofit worker in a for-profit world », *Journal of Labor Economics*, vol.7, n°4, oct, pp.438-463

- Responsabilité & environnement*, (2007), n° 46, « 1970, L'invention de l'environnement », revue des Annales des Mines
- Richez-Battesti Nadine, Gianfaldoni Patrick, Codello-Guijarro Pénélope, Asdourian Valérie, (2003), *Réseaux Economiques et utilité sociale. Evaluation de l'accompagnement et du financement de la création de Très Petites Entreprises en région PACA*, Programme de recherche sur l'économie sociale et solidaire en régions, DIES-MIRE
- Rochoux Jean Yves, Souffrin Emmanuel, Roinsard Nicolas, Brunaud Christian, Brionne Guillaume, (2003), *Les relations entre l'Etat, les collectivités locales et les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire à La Réunion. L'exemple du secteur de l'environnement à la Réunion*, Programme de recherches sur l'économie sociale et solidaire en régions DIES-MIRE
- Sadoul Nicolas, (2004), « Etre cadre associatif, une forme originale de l'engagement », *Les bénévoles et leurs associations*, Ferrand-Bechmann D. (dir.), pp. 223-246
- Sainsaulieu Renaud, (1997), « Associations et entreprises », *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », pp. 305-320
- Sainsaulieu Renaud, Tixier P.-E., Marty Marie-Odile, (1983), *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des méridiens, coll. « Réponses sociologiques »
- Simonet-Cusset Maud, (2000), *Les mondes sociaux du « travail citoyen »*. *Sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis*, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Nantes, Département de Sociologie
- Simonet Maud, (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES* (Institut de recherches économiques et sociales), dossier « Activité et action dans le travail », vol. 44, n°1, pp. 141-154
- Simonet Maud, (2005), *In Between Employment and Volunteer Work: Serving as a "volontaire" and as a "corpsmember" in France and in the United States*, Centre National de la Recherche Scientifique and Center for the Study of Philanthropy, téléchargeable sur internet : http://gwbweb.wustl.edu/csd/service/SRGP_GRASS.htm
- Simonet Maud, (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », *Sociologie du monde du travail*, Norbert Alter (dir.), Paris, PUF, pp. 191-207
- Sociologies pratiques*, (2007), n° 14, « les femmes changent-elles le travail ? » PUF
- Tabariès Muriel, Tchernonog Viviane, (2004), *Les femmes dans les associations Premiers résultats de l'enquête sur le profil des dirigeants bénévoles des associations*, Rapport Matisse-CNRS / Université Paris 1-Panthéon Sorbonne
- Tabariès Muriel, Tchernonog Viviane, (2005), « les femmes dans les associations. La non-mixité des bureaux, reflet d'intérêts différents ou modalités d'accès aux responsabilités pour les femmes ? », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°297, pp. 60-81
- Tchernonog Viviane, (2000), *Logiques associatives et financement du secteur associatif; éléments de cadrage*, Rapport Appel d'offres de la MIRE « Produire les solidarités: la part des associations », Paris.
- Tchernonog Viviane, (2007), *L'état des associations. Le paysage associatif et ses évolutions. Activités / Financement / Dirigeants / Emploi Salarié / Travail Bénévole*, Juris-Associations – Dalloz (à paraître)

- Tchernonog Viviane, Hély Matthieu, (2003), « Les formes de l'action associative. Essais de typologie à partir d'une enquête statistique », *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Prouteau Lionel (dir.), Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 25-46.
- Thierry Dominique, (dir.), (2005), *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles*, France bénévolat.
- Toucas Patricia, (2005), *Les coopérateurs*, éditions de l'Atelier.
- USGERES – ITHAQUE, (2002), *Enquête sur la représentation des salariés dans les associations de la branche animation*.
- Vaillancourt Yves, Aubry François, Jetté Christian (dir.), (2003), *L'économie sociale dans les services à domicile*, Presses de l'Université du Québec.
- Weber Max, (1971), *Economie et société*, Paris, Plon.
- Worms Jean-Pierre, (2005), *Le capital associatif en France hier et aujourd'hui*, FONDA, http://www.francebenevolat.org/PDF/Capital_social_associatif.pdf

ANNEXES

Annexe méthodologique

Collecte et dépouillement des sources

Dans un premier temps, nous nous sommes attachées à faire le point sur les travaux déjà réalisés dans le domaine considéré, à partir d'une revue de la littérature pluridisciplinaire.

- La première source importante est constituée par les rapports de recherche des différentes équipes régionales pour les programmes de la DIES. Il nous paraît en effet primordial de capitaliser ces travaux.

Programme régional de recherche action pour l'observation de l'économie sociale et solidaire en Région, 2002-2003

L'économie sociale et solidaire en Région. Programme interrégional de recherche-développement pour l'innovation et le développement en économie sociale et solidaire, 2004-2005

- Nous avons aussi dépouillé les revues de management et de sociologie, ainsi que les revues plus spécialisées dans le champ de l'économie sociale, telles la *RECMA* ; *Revue internationale de l'économie sociale*.
- Nous avons consulté les ouvrages récents sur la question, sans omettre les thèses non publiées à ce jour.
- Nous avons enfin consulté les sites régionaux des institutions statistiques, INSEE, puisque nulle statistique suivie n'existe au niveau national. Les travaux du laboratoire MATISSE sont ici particulièrement sollicités.

Cette littérature, abondante sur la question de l'emploi, envisagée globalement en termes quantitatifs, est assez peu prolixe quand il s'agit d'examiner les aspects concrets de la gestion des ressources humaines au quotidien. Ce premier constat nous a engagées à nous tourner vers les acteurs eux-mêmes, fédérations associatives, réseaux nationaux associatifs ou syndicaux qui n'ont pas manqué de produire de multiples textes programmatiques sur la question : chartes, codes de bonne conduite, règlements intérieurs, projets associatifs, etc...

Séminaires internes

Dans la logique d'un fonctionnement en réseau, nous avons participé à plusieurs colloques et journées d'études et nous avons organisé des rencontres avec des chercheurs aux thématiques de recherche proches, considérés comme des personnes ressources sur les questions qui nous intéressent :

- Maud Simonet (GRASS/CNRS) autour de son rapport de recherche : *In between employment and volunteer work: serving as a « volontaire » and as a « corpsmember » in France and in the United States*, 2005;
- Matthieu Hély, à propos de sa thèse, soutenue en 2005 : *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique* ; (Rencontre reportée)

- Marie-Françoise Chauveau, autour du rapport : *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, Rapport final pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie sociale, 2002.

Recueil de données

Pour compléter les données dont nous disposions déjà sur nos terrains respectifs, et les analyses fournies par nos lectures et rencontres, nous avons mené un certain nombre d'entretiens avec des acteurs du secteur associatif :

- un avocat, spécialiste de droit du travail, conseiller juridique d'une union locale CFDT
- une secrétaire départementale CFDT, secteur des personnels « santés-sociaux »
- un secrétaire d'Union locale CGT
- la directrice adjointe et responsable RH d'une fédération nationale de services à domicile
- la présidente nationale d'une association de défense des droits des femmes
- la directrice d'une association départementale de défense des droits des femmes
- la présidente et la directrice d'une association départementale de défense des droits des femmes
- 40 salariés associatifs, tous secteurs confondus, sur l'ensemble du territoire français (cf. tableau joint)

Ces ressources, d'origine multiple, ainsi que les travaux de terrain menés antérieurement ou conjointement par les membres du groupe, sur les services aux personnes, les associations environnementales et les associations de défense des droits des femmes, constituent la base documentaire sur laquelle nous nous sommes appuyées.

Présentation des entretiens de salariés associatifs – France 2007

Abréviation	Secteur	Sexe	Age	Fonction	Type contrat	Durée travail	Salaire net /mois en €
SP1	Social	F	49	Directeur/trice	CDI	tps complet	1900
RC1	Social	F	48	Assistant/e RH + Responsable chantiers d'insertion	CDI	tps complet	1243
EM1	Social	F	51	Responsable chantier d'insertion	CDI	tps complet	1280
AP1	Sanitaire et social	H	24	Chargé/e de mission	CDI Emploi tremplin	tps complet	1000
HE1	Culture	H	20	Responsable technique	CAE	75%	740
UR1	Sanitaire et social	F	33	Chargé/e de mission	CAE	tps complet	1300
FA1	Social	H	36	Coordinateur/trice	CDI	tps complet	1700
AP2	Sanitaire et social	F	44	Directeur/trice	CDI	tps complet	2200
SC1	Social	H	49	Délégué/e régional	CDI	tps complet	2100
CA1	Sanitaire et social	F	27	Intervenant/e social	CDI	tps complet	1350
PO1	Social	F	25	Chargé/e d'insertion	CDI	tps complet	1200
ES1	Sanitaire et social	F	36	Responsable de service	CDI	tps complet	2000
AI1	Services aux familles	F	56	Comptable	CDI	80%	??
FR1	Education populaire	F	44	Secrétaire	CDI	tps complet	1500
FJ1	Social	H	57	Directeur/trice	CDI	tps complet	2640
RC2	Social	H	26	Responsable socio-éducatif	CDI	tps complet	Entre 1200 et 1400
AR1	Sanitaire et social	F	55	Animateur/trice	CAE	tps complet	1150
AF1	Services aux familles	F	32	Délégué/e régional	CDI	tps complet	1300
SP2	Social	F	43	Secrétaire général	CDI	tps complet	1880
SP3	Social	H	33	Animateur/trice	CDI	tps complet	1200
ET1		F	57	Animateur/trice	CDI	tps complet	1527
AS1	Environnement	H	22	Technicien/ne environnement	EJ	tps complet	1100
CD1	Social	H	62	Animateur/trice	CDI	tps complet	??
AM1	Solidarité internationale	F	58	Assistant/e commercial	CDI	80%	770
PF	Défense de droits	F	38	Directeur/trice	CDI	75%	1700
FR1	Services aux familles	H	54	Responsable de service	CDI	tps complet	1950
CE1	Sanitaire et social	H	34	Directeur/trice	CDI	tps complet	??
PA1	Social	F	25	Directeur/trice adj	CDI	? %	1700
VH1	Sanitaire et social	F	25	Secrétaire	CDI	tps complet	1400
LC1	Sanitaire et social	F	27	Chargé/e de prévention	CDI	tps complet	1561
RP1	Sanitaire et social	H	29	Comptable	CDI	tps complet	1500
BB1	Culture	H	26	Coordinateur/trice	CDI	tps complet	1160

PA2	Social	F	39	Chargé/e d'insertion	CDI	80%	??
MR1	Sanitaire et social	F	28	Directeur/trice	CDI	tps complet	1900
EM2	Social	H	29	Directeur/trice	CDI	tps complet	??
QC1	Défense de droits	F	25	Assistant/e juridique	Contrat aidé	85%	830
AD1	Sanitaire et social	F	45	Directeur/trice adj	CDI	tps complet	2500
HC1	Sanitaire et social	F	25	Educateur/trice chiens	CDI	tps complet	1147
AE1	Sanitaire et social	H	27	Animateur	CDI	tps complet	1100
SI1	Sanitaire et social	H		Responsable des programmes associatifs	CDI	tps complet	2250

Liste des sigles et acronymes

ADI : Agence départementale d'insertion
AG : Assemblée générale
AGIRC : l'Association générale des institutions de retraite des cadres
ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANPE : Agence nationale pour l'emploi
ASH : Actualités sociales hebdomadaires
CA : Conseil d'administration
CAE : Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CAV : Contrat d'avenir
CDD : Contrat à durée déterminée
CDI : Contrat à durée indéterminée
CFDT : Confédération française démocratique du travail
CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT : Confédération générale du travail
CHSCT : Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIA : Contrat d'insertion par l'activité
CIDFF : Centre d'information et de documentation des femmes et des familles
CNRS : Centre national de la recherche scientifique
CPCA : Conférence permanente des coordinations associatives
CREN : Conservatoire régionale d'espaces naturels
DEAVS : Diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale
DLA : Dispositifs locaux d'accompagnement
EJ : Emploi jeune
ENF : Espaces naturels de France
ETP : Emploi équivalent temps plein
FERC : Fédération de l'éducation, de la recherche et de la culture
FNE : France nature environnement
FONJEP : Fonds de coopération de la jeunesse et l'éducation populaire
GRH : Gestion des ressources humaines
INSEE : Institut national des statistiques et des études économiques
MEDEF : Mouvement des entreprises de France
MFPF : Mouvement français pour le planning familial
ONG : Organisation non gouvernementale
RMI : Revenu minimum d'insertion
ROME : Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance
TISF : Techniciens de l'intervention sociale et familiale
USGERES : Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale